

ZUR BESETZUNG VON LEITUNGSSTELLEN IM KAUFMÄNNISCHEN BEREICH GEWERBLICHER UNTERNEHMUNGEN

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaften
des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Khaja Shoeb Hasan
aus Hyderabad, Indien

Berlin 1971

1972

ZUR BESETZUNG VON LEITUNGSSTELLEN IM KAUFMÄNNISCHEN BEREICH GEWERBLICHER UNTERNEHMUNGEN

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Wirtschaftswissenschaften
des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaft
der Freien Universität Berlin

vorgelegt von
Dipl.-Kfm. Khaja Shoeb Hasan
aus Hyderabad, Indien

Berlin 1971



Vorsitzender des
Fachbereichsrates: Prof. Dr. Gerold Krause-Junk

Referent: Prof. Dr. Bernhard Bellinger

Korreferent: Prof. Dr. Günter Petermann

Tag der mündlichen
Prüfung: 27. Januar 1972

ZUR BESETZUNG VON LEITUNGSSTELLEN IM
KAUFMÄNNISCHEN BEREICH GEWERBLICHER UNTERNEHMUNGEN

	<u>Seite</u>
1. <u>Einleitung und Grundlegung</u>	1
1.1. Problemstellung und Gang der Unter- suchung	1
1.2. Das Wesen der Leitungsstellen	5
1.3. Die Besetzung und der Besetzungs- vorgang	11
1.4. "Quellen" der Besetzung	14
2. <u>Bestimmung der Anforderungsstruktur von Leitungsstellen</u>	19
2.1. Methoden zur Ermittlung der Anfor- derungsmerkmale	21
2.2. Darstellung der Anforderungsmerkmale in der Stellenbeschreibung	26
2.3. Strukturierung der Anforderungsmerk- male	28
2.3.1. Technik und Problematik der Gewichtung	28
2.3.2. Strukturierung in Form eines Profils	31
2.3.3. Strukturierung mit Hilfe der Faktorenanalyse	39
3. <u>Erfassung der Persönlichkeit von Stellen- anwärtern</u>	
3.1. Methodologische Vorbemerkungen zur Persönlichkeitserfassung und das Ziel des Mitteleinsatzes	53
3.2. Mittel zur Erfassung der Persönlich- keit	55
3.2.1. Bewerbungsunterlagen	57
3.2.2. Ergebnisse der ärztlichen Untersuchungen	66
3.2.3. Aussagen des graphologischen Gutachters	67

	<u>Seite</u>
3.2.4. Ergebnisse der psychologischen Tests	70
3.2.5. Eindrücke bei Vorstellungsgesprächen	74
3.3. Problematik der Gesamtdarstellung der Persönlichkeit von Stellenanwärtern	78
4. <u>Ableitung der Eignung von Stellenanwärtern</u>	83
4.1. Grundfragen der Eignungsableitung	83
4.2. Kritische Darstellung ausgewählter Ansätze	84
4.2.1. Die eigenschaftstheoretische Betrachtungsweise	85
4.2.2. Eignungsbestimmung aufgrund der Lebenslaufmerkmale	89
4.2.3. Das "Gruppenauslese-Verfahren"	91
4.2.4. Eignungsbestimmung aufgrund der Belastbarkeit von Stellenanwärtern	92
4.2.5. Eignungsbestimmung aufgrund der Kommunikationsfähigkeit der Stellenanwärter	93
4.2.6. Qualitativ mehrdimensionaler Ansatz	95
4.3. Die quantitativ mehrdimensionalen Ansätze	98
4.3.1. Eignungsableitung mit Hilfe eines Profilvergleichs	101
4.3.2. Eignungsableitung aufgrund des Vergleichs von Faktorenlösungen	106
4.4. Von der Eignungsermittlung zur Besetzungsentscheidung	113
5. <u>Schlußbemerkungen</u>	115
ANHANG I	117
ANHANG II	120
SCHRIFTENVERZEICHNIS	130
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	V
LEBENS LAUF	

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	<u>Seite</u>
Abb. 1: Zuordnung von Leitungskräften zur unteren, mittleren und oberen Gruppe	9
Abb. 2: Allgemeine Darstellung zur Gewichtung der g Untermerkmale des Anforderungsmerkmals J durch i Personen	33
Abb. 3: Zahlenbeispiel zur Berechnung der Punktschwerpunkte für das Anforderungsmerkmal J_1	34
Abb. 4: Zahlenbeispiel zur Berechnung der Punktschwerpunkte für das Anforderungsmerkmal J_2	35
Abb. 5: Allgemeine Darstellung des Profils einer Anforderungsstruktur von j Merkmalen	36
Abb. 6: Berechnung der Punktschwerpunkte und der Mittelwerte für die Anforderungsmerkmale J_1 und J_2	37
Abb. 7: Zahlenbeispiel zur Darstellung des Profils einer Anforderungsstruktur	38
Abb. 8: Allgemeine Darstellung der Korrelationskoeffizienten zwischen den Merkmalen	42
Abb. 9: Allgemeine Darstellung einer Faktorenmatrix	43
Abb.10: Korrelationsmatrix für sechs Anforderungsmerkmale	44
Abb.11: Faktorenmatrix mit Faktorenladungen für sechs Anforderungsmerkmale	46
Abb.12: Geometrische Darstellung der Faktorenmatrix	46
Abb.13: Graphische Rotation der Faktorenlösung	49
Abb.14: Matrix der Faktorenlösung (V) nach Rotation der Bezugsachsen	50
Abb.15: Allgemeine Darstellung zur Erfassung der Persönlichkeit eines Stellenanwärters mit Hilfe von i Mitteln aufgrund von g Untermerkmalen des j-ten Anforderungsmerkmals	80

	<u>Seite</u>
Abb.16: Allgemeine Darstellung des Persönlichkeitsprofils des i-ten Stellenanwärters	81
Abb.17: Persönlichkeitsprofile ($\bar{X}_{ij} = c_{ij}^1$) der Stellenanwärter A und B	82
Abb.18: Faktorenlösungen (V_A und V_B) für Stellenanwärter A und B	82
Abb.19: Allgemeine Darstellung zur Ableitung der Eignung mit Hilfe eines Profilvergleichs	104
Abb.20: Zahlenbeispiel zur Ableitung der Eignung mit Hilfe eines Profilvergleichs	105
Abb.21: Faktorenmatrizen der Leitungsstelle (V) sowie der Stellenanwärter (V_A und V_B)	107
Abb.22: Graphische Darstellung der Rotation der Faktorenkonfiguration des Stellenanwärters A	110
Abb.23: Graphische Darstellung der Rotation der Faktorenkonfiguration des Stellenanwärters B	111

1. Einleitung und Grundlegung

1.1. Problemstellung und Gang der Untersuchung

Probleme zur Besetzung von ausführenden Stellen in gewerblichen Unternehmungen sind seit Jahrzehnten Gegenstand der Literatur zum Personalwesen¹⁾. Von der Besetzung von Leitungsstellen - spezifisch betrieblichen Organisationseinheiten²⁾ - kann man das nicht feststellen. Die Literatur kennt zwar damit verbundene Teilprobleme, die zumindest in einzelnen Aspekten bearbeitet wurden³⁾. Dies geschieht im wesentlichen aber ohne Berücksichtigung der Eigenheiten des Besetzungsprozesses und der damit verbundenen methodischen Fragen.

Das Besetzungsproblem bei Leitungsstellen erlangt seine weitreichende Bedeutung dadurch, daß die hier getroffenen Entscheidungen weitgehend irreparabel sind. Ist einmal eine Leitungsstelle besetzt, dann beläßt man es im allgemeinen dabei, selbst wenn sich später herausstellen sollte, daß auch eine bessere Lösung möglich gewesen wäre, d.h. man revidiert im allgemeinen nur dann, wenn eine krasse Fehlbesetzung unterlaufen ist. Dieses relative Festhalten an der einmal getroffenen Entscheidung ist nur in geringem Maße arbeits- und rechtstechnisch bedingt. Die Ursache liegt vor allem auch darin, daß die Verantwortlichen nach

-
- 1) Besonders hervorzuheben sind: Lückert, H.-R.: Mitarbeiter auswählen, beurteilen und führen, München 1966, Staub, R.: Besserer Personaleinsatz auf Grund der Eignung, Winterthur 1966, Raschke, H.: Taschenbuch für Bewerberauslese, Heidelberg 1969
 - 2) Vgl. Gaugler, E.: Instanzenbildung als Problem der betrieblichen Führungsorganisation. Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 19, Berlin 1966, S. 15
 - 3) Vgl. z.B. Handbuch der Führungskräfteauswahl, -förderung, -bezahlung, hrsg. von Bucholz, R. und Maier, K.-H., München 1970, ebenso Klosinski, F.: Kriterien für die Auslese von Führungskräften des Unternehmens, Diss. Freiburg i.Br. 1969

außen hin und gegenüber den anderen Mitarbeitern das Gesicht wahren wollen. Ihr Ansehen könnte leicht Schaden nehmen, wenn die Leitungsstellen allzu häufig umbesetzt werden müßten; denn darin käme eine gewisse Unsicherheit zum Ausdruck, die das Gesamtbild des Unternehmens im Sinne einer etwa unsteten und unzuverlässigen Betriebsgebarung abträglich bestimmte.

Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich für diesen Fragenkomplex daraus, daß man sich für die Besetzung der Leitungsstellen nicht allzu viel Zeit lassen kann. Eine unbesetzte Leitungsstelle wirkt sich auch noch weit über den betroffenen Teil des Unternehmungsprozesses hinaus lähmend aus.

Zeitdruck und Folgeschwere der zu treffenden Entscheidung stehen in einem gewissen Spannungsverhältnis zueinander, das sich mitunter in einem Ergebnis auswirkt, das zwar rasch herbeigeführt wurde, dafür aber qualitativ wenig befriedigend ist. Die Besetzung der Leitungsstellen gehört damit zu den wichtigsten Aufgaben, die im Personalbereich der Unternehmungen wahrzunehmen sind. Es ist keine Übertreibung, wenn besonders darauf hingewiesen wird, daß sehr viel für das Gedeihen der Unternehmung davon abhängt, wie diese Stellen besetzt werden.

Betrachtet man das Problem aus dem Gesichtswinkel des Laien, so werden die Leitungskräfte häufig als wahre Übermenschen an Energie und Schaffenskraft, schöpferischer Begabung, organisatorischer Fähigkeit, Intuition und dergleichen gesehen¹⁾. Sie werden daher z.T. in der Sprache des Alltags zu "Klischees", die als idealisierte Vorstellungen zu gesellschaftlichen Leitbildern des Erfolgs avancieren. Die gesellschafts-

1) Vgl. Mechler, H.: Die unentbehrliche Klasse. Das betriebliche Führungskorps in der industriellen Gesellschaft, Stuttgart 1964, S. 8 ff., Drucker, P.F.: Die ideale Führungskraft, Düsseldorf-Wien 1967, S. 117 ff.

politische Auseinandersetzung andererseits vermittelt aber z.T. den Eindruck, die Leitungskräfte bewegten sich mit ihren Gedanken, Vorstellungen und Handlungen noch in einer Welt von gestern und sie seien mit den technischen Errungenschaften nicht so mitgewachsen, wie es die gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben erfordern, weil sie mit einem unterentwickelten, vorgestrigen, dem technischen Zeitalter nicht adäquaten Bewußtsein lebten.

Der Verantwortliche für die Besetzung von Leitungsstellen darf keiner dieser einseitigen Betrachtungsweisen verhaftet sein. Bei der Besetzung geht es nicht um übersteigerte Eigenschaftsbilder und auch primär nicht um einzelne Begabungen und Fähigkeiten schlechthin, sondern vielmehr darum, ob und in welchem Maße Bewerber der spezifischen Anforderungsstruktur einer bestimmten Leitungsstelle gewachsen sind. Dies setzt voraus, daß die spezifische Anforderungsstruktur ermittelt und die Struktur der Persönlichkeit von Stellenanwärtern auf diese hin erfaßt wird, damit aus dem Vergleich der beiden Strukturkomplexe die Eignung abgeleitet werden kann. Gerade die Untersuchung dieser Fragen führt dazu, das betriebliche Personalressort unter dem Gesichtspunkt der größtmöglichen Effizienz zu betrachten.

Dieser Arbeit wird das Vorstellungsmodell einer gewerblichen Unternehmung mit ihren spezifischen Zielen und Leistungsprozessen zugrunde gelegt¹⁾. Damit wird nicht ausgeschlossen, daß die hier behandelten Probleme und Methoden auch für nicht-gewerbliche Unternehmungen gelten können. Mit "kaufmännisch" wird deutlich gemacht, daß sich die folgenden Ausführungen hauptsächlich auf die im kaufmännischen Bereich

1) Vgl. Römer, O.: Die Führung gewerblicher Unternehmungen, Bern 1964, S. 19 ff.

der Unternehmung tätigen Mitarbeiter beziehen¹⁾.

Durch diese Einengung werden all jene Besetzungsprobleme in den Hintergrund geschoben, die im technischen Bereich bedeutsam sind.

Nachdem das gestellte Problem umrissen wurde, soll nun versucht werden, den einzuschlagenden Lösungsweg zu skizzieren. Die wesentliche Schwierigkeit besteht hierbei darin, daß es eine Vielzahl unterschiedlicher, sich überschneidender Betrachtungsweisen für den Themenkreis der Stellenbesetzung gibt. Dies ist u.a. aus der Verschiedenartigkeit der entsprechend zahlreichen Veröffentlichungen ersichtlich. Man kann z.B. die Besetzung der Leitungsstellen aus der Sicht des Psychologen und/oder des Soziologen sehen, deren Standpunkt bei der Lösung des Problems nicht vernachlässigt werden darf.

Der Betrachtungsstandpunkt dieser Arbeit ist der der Betriebswirtschaftslehre. Damit wird keineswegs behauptet, daß ausschließlich sie sich maßgeblich zu dieser Thematik zu äußern hat. Da die Besetzungsprobleme sehr weit in den Bereich der oben erwähnten Fachwissenschaften hineinragen, hieße es dem Stoffgebiet Gewalt antun und sein Wesen verkennen, wollte man diese Verzweigungen übersehen. Der dieser Arbeit zugrunde liegende Standpunkt erlaubt es jedoch, die in diese Fachwissenschaften hineinreichenden Betrachtungen zur Besetzung der Leitungsstellen nur so weit zu behandeln, wie das zur Klärung der relevanten Fragen notwendig ist. Dabei ist es vertretbar, die Lösungen, die andere Wissenschaften zu den Fragestellungen ihres Faches über die Teilaspekte der Besetzung von Leitungsstellen erarbeitet haben, hier zu übernehmen, ohne sie jeweils einer genaueren Unter-

1) Zum Wesen der kaufmännischen Tätigkeit vgl. Furrer, R.: Entwicklung und heutige Struktur des kaufmännischen Berufes, Diss. Winterthur 1968, S. 91 ff.

suchung unterziehen zu müssen. Dies betrifft insbesondere die Psychologie, die zur Ableitung einer bestimmten Größe aus dem Vergleich zweier Komponenten zahlreiche Verfahren entwickelt hat, die bis jetzt in der Betriebswirtschaftslehre trotz der bestehenden Zielkongruenz kaum die gewünschte Aufmerksamkeit gefunden haben. Zwei von diesen Vergleichsverfahren werden im Rahmen dieser Arbeit analog zur Ableitung der Eignung verwendet.

Im Mittelpunkt aller Besetzungsprobleme steht die Eignung. Es wird daher versucht, sie im Abschnitt 4 aus dem Vergleich der zuvor hypothetisch bestimmten Anforderungsstruktur einer Leitungsstelle (Abschn.2) und der daraufhin erfaßten Persönlichkeitsstruktur von Stellenanwärtern (Abschn.3) abzuleiten. Im Abschnitt 4 wird außerdem versucht, ausgewählte Ansätze zu den Eignungsfragen kritisch zu beleuchten. Dies geschieht unter anderem, um die z.T. wertvollen Gesichtspunkte, die sie zu Einzelfragen liefern, aufzuzeigen und auf die dabei offenbleibenden Fragen, die vor allem auf der Vernachlässigung wesentlicher methodischer Voraussetzungen beruhen, hinzuweisen.

1.2. Das Wesen der Leitungsstellen

Bei dem Versuch, das Problem der Besetzung von Leitungsstellen zu untersuchen, zeigt sich eine besondere Schwierigkeit darin, wie der Begriff der Leitungsstellen inhaltlich zu fassen ist. Die Ursache der Schwierigkeit liegt einerseits in der sprachlichen Terminologie¹⁾ und zum anderen in der organisatorischen Systematik. Der Begriff hat weder in der

1) Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, daß es keine eindeutige Abgrenzung zwischen den Termini "Leitung" und "Führung" gibt, auf deren organisatorische oder sonstige Analyse hier verzichtet wird. Sie werden hier mehr oder weniger synonym verwendet. Vgl. zur Analyse beider Begriffe z.B. Gaugler, E.: Instanzenbildung, a.a.O., S. 35

Alltagssprache noch im Sprachgebrauch der Fachwissenschaftler eine einheitliche Bestimmung; es gelingt nicht einmal, eine vorwiegende Begriffsauslegung bzw. eine "herrschende Meinung" in der Wirtschaftswissenschaft selbst zu entdecken. Leitungsstellen werden in der Literatur zur Organisationslehre auch den Instanzen gleichgesetzt¹⁾.

Im Rahmen dieser Arbeit wird der Begriff der "Leitungsstellen" im Sinne Gauglers verstanden. Nach ihm besteht die Errichtung betrieblicher Instanzen resp. Leitungsstellen, die "Stellen" im Sinne einer betrieblichen Organisationseinheit sind und auf die zunächst die allgemeinen Wesensmerkmale der Stelle zutreffen, im wesentlichen aus der Zusammenfassung von Führungsteilaufgaben und der Ausstattung mit Kompetenzen - als materiale Elemente - sowie aus deren Benennung - als formales Element²⁾. Dabei sind die Führungsaufgaben dadurch hervorgehoben, "daß sie Dispositionen und Entscheidungen einschließen, die mittelbar oder unmittelbar die Aufgabenstellung und die Aufgabenführung zugeordneter betrieblicher Stellen bestimmen."³⁾

Je nach dem Umfang der Kompetenzen, über welche die Inhaber der Leitungsstellen verfügen, wird gemeinhin zwischen unteren, mittleren und oberen Leitungsstellen unterschieden⁴⁾. In Anbetracht der Vielfalt der kaufmännischen Berufe, der branchenmäßig bedingten Unterschiede und der auch sehr erheblichen Differenzen

1) Vgl. Schwarz, H.: Instanzen, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. Grochla, E., Stuttgart 1968, Sp. 751. "Der Begriff der Instanz ist außerhalb der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften vor allem im Gerichtswesen bekannt. Dort bedeutet er den Rechtszug im Sinne von zuständigen Gerichtsebenen", ebenda

2) Vgl. Gaugler, E.: Instanzenbildung, a.a.O., S.32 f.

3) Ebenda, S. 33

4) Vgl. Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung. Die Wirtschaftswissenschaften, Bd. A 6, Wiesbaden 1962, S. 132, Gutenberg, E.: Unternehmungsführung, Wiesbaden 1961, S. 23. Diese Dreiteilung entspricht der in der amerikanischen Literatur verwendeten

hinsichtlich der Betriebsgröße erweist es sich aber als unmöglich, durch Definitionen eine allgemeine Abgrenzung vorzunehmen. Dennoch sind in der Literatur¹⁾ Vorschläge zu finden, die die Dreigliederung durch eine Vier-, Fünf- bzw. Sechsteilung ablösen. Man kann zwar feststellen, daß wachsende Kompetenzen im Regelfall zu einer wachsenden Zahl unterschiedlicher Leitungsebenen führen, doch erweist sich dieses Kriterium bei näherer Prüfung als schwaches Gesetz. "Im allgemeinen wächst die Zahl der Leitungsebenen mit der Unternehmungsgröße ..." ²⁾ Auch die Rechtsstellung kann nur annäherungsweise eine Gliederung nach unteren, mittleren und oberen Leitungsstellen erleichtern, denn es zeigt sich immer wieder, daß manche "einfachen" Leitungsstellen einen wesentlichen Einfluß auf den Unternehmungsprozeß ausüben können³⁾, der zu ihrer Rechtsstellung in der Unternehmung in keinem sinnvollen Verhältnis steht.

Bezeichnung "upper, middle und lower management", vgl. Beach, D.S.: The Management of People at Work, New York 1965, S. 145 f., Albers, H.H.: Organized Executive Action, New York - London 1961, S. 526 f., Dill, W.R.: Business Organizations, in: Handbook of Organization, hrsg. von March, J.G., Chicago 1965, S. 1082 f. Weitere Unterscheidungen von Leitungsstellen können sich aus der verschiedenartigen Struktur des Aufgabenkombinats ergeben. Vgl. Gauglér, E.: Instanzenbildung, a.a.O., S. 34 ff.

- 1) Vgl. Goossens, F.: Moderne Unternehmungsleitung, München 1958, S. 25 f., Fassbender, S.: Die Führungskräfte im Unternehmen, Veröffentlichungen des Deutschen Institutes zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses, Heft 1, Essen 1957, S. 21, Schlenzka, P.A.: Unternehmer, Direktoren, Manager. Krise der Betriebsführung? Düsseldorf 1954, S. 297
- 2) Schwarz, H.: a.a.O., Sp. 754
- 3) Hierbei ist die sog. formelle und informelle Autorität gemeint. Vgl. Häusler, J. unter Mitarbeit von Demmel, J.: Der Führungsprozeß in der industriellen Unternehmung, in: Unternehmungsführung auf neuen Wegen, hrsg. von Stör, R.W., Wiesbaden 1967, S. 27 und dort angegebene Literaturhinweise.

Im Rahmen einer Untersuchung wurde von Nagel¹⁾ festgestellt, daß bei den Unternehmungen über die Zuordnung von Führungskräften²⁾ zur unteren, mittleren und oberen Stufe eine gewisse Übereinstimmung besteht (vgl. Abb.1).

Man könnte sich daher im folgenden der immer häufiger werdenden Auffassung anschließen, zunächst einmal den Begriff der oberen Leitungsstellen nur auf die oberste Spitze der Unternehmensführung anzuwenden, die Mitglieder der unteren Direktion und die Prokuristen dagegen der Gruppe der mittleren Leitungsstellen zuzuordnen. Handlungsbevollmächtigte, Bürochefs, Abteilungsleiter usw. bilden nach dieser Praktikeregel die unteren Leitungsstellen.

"Während durchaus eine Mitwirkung an der Festlegung der Unternehmenspolitik entweder durch selbständige Entscheidungen im Rahmen der verschiedenen Teilpolitiken oder durch eine Beteiligung am Willensbildungsprozeß der obersten Leitung gegeben sein kann, bildet doch die Vollzugsplanung stets den Kern des instanziellen Aufgabenkombinats auf der mittleren Ebene der Leitungshierarchie."³⁾

1) Vgl. Nagel, K.: Die innerbetriebliche Ausbildung von Führungskräften in Großunternehmen, Berlin 1969, S. 17

2) Der Begriff der Führungskräfte wird von Nagel im Sinne der Leitungskräfte dieser Arbeit verwendet. Er schließt sich dabei der Meinung von Mellerowicz an, der als Führungskräfte alle betrieblichen Mitarbeiter bezeichnet, "die sich vorwiegend mit dispositiven Arbeiten, insbesondere mit der Betriebspolitik und der betrieblichen Menschenführung befassen und die eine gewisse Entscheidungsmacht im Betrieb haben." Mellerowicz, K.: Ausbildung des wirtschaftlichen Führungsnachwuchses, in: Der Betrieb, 9.Jg., Nr.29, 1956, S. 670

3) Schwarz, H.: Betriebsorganisation als Führungsaufgabe, 3. Aufl. München 1971, S. 95

Anzahl der Untern., Anzahl der Untern., bei denen Mitar- denen diese Mit- beiter in dieser arbeiter als Füh- Stellung vorhan- rungskraft gelten den sind		Hierarchische Einordnung in die			Summe der Nennungen
		untere Ebene	mittlere Ebene	obere Ebene	
1. Einfacher Büroangestellter	60	-	-	-	-
2. Spezialist	39	-	5	-	5
3. Sachbearbeiter	60	3	1	-	3
4. Vorarbeiter	33	33	-	-	33
5. Meister	53	43	5	-	53
6. Gruppenleiter	57	47	3	-	55*)
7. Abteilungsleiter	53	1	56	2	59*)
8. Hauptabteilungsleiter	43	-	3	44	47*)
9. Betriebs-, Bereichsleiter	55	-	12	43	55
10. Unternehmensleitung	60	-	-	60	60

Abb. 1

Zuordnung von Leitungskräften zur unteren, mittleren und oberen Gruppe

Quelle: Nafel, K.: a.a.O., S. 47

*) Mehrfachnennungen

Die unteren Führungskräfte sind Träger von Aufträgen mit begrenztem Verantwortungsbereich, in der Regel ohne Untergebene mit "Führungsbefugnis"¹⁾.

Im Rahmen dieser Arbeit stehen die Besetzungsprobleme der unteren und mittleren Leitungsstellen im Vordergrund; denn die Aufgaben und damit die zu berücksichtigenden Anforderungen der oberen Leitungsstellen, wie die Untersuchung von Potratz²⁾ zeigt, werden im wesentlichen von den Inhabern dieser Stellen selbst bestimmt.

Die unteren und mittleren Ebenen, bei denen der zahlenmäßig größte Teil der einzelnen betrieblichen Entscheidungen dispositiver Art gefällt wird³⁾, sind aufgrund ihrer Zwischenstellung in einer eigenartigen Situation. Sie sind Untergebene nach oben und Vorgesetzte nach unten zugleich. Das macht u.a. die Besonderheit dieser Ebenen in der Unternehmungshierarchie aus⁴⁾. Die

-
- 1) Führungskräfte fördern. Wie? Wo? Wann?, hrsg. von Deutsches Institut zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses, Köln o.J., S. 4 f.
 - 2) Vgl. Potratz, B.: Anforderungsstrukturen von Spitzenpositionen der Industrie. Eine empirische Untersuchung in West-Berlin über die Bedeutung einzelner Anforderungsmerkmale für sieben typische Spitzenpositionen in Industrieunternehmen, Diss. Berlin 1971
 - 3) Vgl. Horne, J.H. und Lupton, R.: The Work Activities of 'Middle' Managers - An Exploratory Study, in: The Journal of Management Studies, Vol. II, 1965, S. 14 ff.
 - 4) Vgl. Rosner, L.: Das Problem der mittleren Führungskräfte, in: Fernmelde-Praxis, Zeitschrift für Technik und Betrieb des Nachrichtenwesens, Bd. 41, 1964, S. 37

Entscheidungen und die Verantwortung dieser Leitungsstellen beeinflussen nicht unmittelbar wie bei der Führungsspitze die Unternehmung als Ganzes. Die Verantwortung verzweigt sich vielmehr über die Zwischeninstanzen in der Weise, daß normalerweise jede Leitungskraft für bestimmte dispositive Teilaufgaben verantwortlich ist.

1.3. Die Besetzung und der Besetzungsvorgang

Der Terminus "Stellenbesetzung" wird auch den Begriffen "Personaleinsatz", "Personalauslese", "Personalauswahl" gleichgesetzt¹⁾. Wenn auch zwischen den einzelnen Termini ein gewisser Unterschied besteht, so kann doch bei einer näheren Betrachtung festgestellt werden, daß sie alle in ihrem abstrakten Sinne ein Denkprozeß sind, bei dem analytische, vergleichende, wertende und prognostische Gesichtspunkte einbezogen werden.

Der Problemkreis der Stellenbesetzung im weitesten Sinne beginnt schon mit der Suche nach den gewünschten Arbeitskräften als der bekanntesten Aufgabe des Personalwesens²⁾. Der Problemkreis reicht von der Frage der Rekrutierung von Arbeitskräften jeder Art, vom Anreiz der Organisation, diese Arbeitskräfte zu erhalten, von der Frage, welche Art von Personen die Unternehmung erhält, bis zum Problem der Umbesetzung. Damit bildet die Besetzung von Stellen die Grundlage für das Erreichen des physischen, psychischen und sozialen Leistungsoptimums des Einzelnen, der Gruppe, der Unternehmung und damit der Gesellschaft³⁾.

1) Im Englischen gilt das gleiche. Es wird von "personnel assignment", "personnel classification", "personnel selection", "recruitment", "placement" usw. gesprochen

2) Vgl. Oster, D.: Führungsnachwuchsplanung, in: Handbuch der Führungskräfteauswahl ..., a.a.O., S. 89

3) Vgl. Ilg, J.: Die betriebliche Personalverwaltung - ihre Eingliederung in den organisatorischen Aufbau des Betriebes, St.Gallen 1956, S. 55 ff.

Im engsten Sinne des Wortes ist die Besetzung dann gegeben, wenn für eine freigewordene Stelle ein "Stellenanwärter" akzeptiert wird. Das konkrete Ziel besteht dabei darin, zeitgerecht am besten geeignete Arbeitskräfte für bestimmte Stellen bereitzustellen; d.h. auch die bestmögliche "Eignung" durch die Bestzuordnung einer Arbeitskraft zu einer bestimmten Aufgabe oder zu einem bestimmten Aufgabenkomplex zu erreichen, um damit zur Verwirklichung des Unternehmenszieles beizutragen.

Die Besetzungsentscheidung besteht aus zwei Teilen, nämlich Schlußentscheidung (Terminal Decision) und Suchentscheidung (Investigatory Decision)¹⁾. Ist man in der Lage, einen der Stellenanwärter einer bestimmten Leitungsstelle zuzuordnen, so ist eine Schlußentscheidung getroffen worden. Bei einer Suchentscheidung werden dagegen weitere Informationen über die Stellenanwärter gesucht, bis eine Schlußentscheidung getroffen werden kann. Dabei besteht die Möglichkeit, daß in einem Besetzungsverfahren alle Bewerber gleichermaßen dem gesamten Auswahl-, Auslese- und Selektionsvorgang unterzogen werden. Aufgrund der dabei ermittelten Informationen wird dann in einer Schlußentscheidung bestimmt, durch wen die in Frage stehende Leitungsstelle besetzt wird.

Dieses sog. einstufige System hat entscheidende Nachteile. Ist eine recht komplexe Anforderungsstruktur zugrunde gelegt, so muß die Persönlichkeit jedes Bewerbers eine relativ aufwendige Erfassung durchlaufen. Bei großen Bewerberzahlen bringt das hohe Kosten mit sich. Es ist aber auch möglich - und in der Praxis auch sicherlich häufiger, sich einer Schlußentscheidung stufenweise in einem sog. sequentiellen oder mehrstufigen Verfahren zu nähern²⁾. Dabei sollen in Anlehnung an Klosinski

1) Vgl. Cronbach, L.J. und Gleser, G.C.: Psychological Tests and Personnel Decisions, Urbana 1965, S.18 ff.

2) Vgl. ebenda, S. 14

"alle Bewerber, die nach einer ersten Vorauslese übrig bleiben, d.h. die in die engere Wahl kommen, ... 'Stellenanwärter' ... genannt werden."¹⁾

Ob die Besetzung der Leitungsstellen als Aufgabe der Personalabteilung zu werten ist, hängt von der Auffassung und vom Verständnis der Verantwortlichen ab. Der Tatbestand, daß sich die Literatur zum Personalwesen immer wieder eingehend mit der Stellenbesetzung, wenn auch weniger eingehend mit der Besetzung von Leitungsstellen und mit Teilfragen aus diesem Bereich, beschäftigt hat, kann immerhin als eine gewisse Vermutung dafür betrachtet werden, daß auch die Besetzung von Leitungsstellen als Aufgabe der Personalabteilung anzusehen ist. Auch funktional bleibt die Besetzung von Leitungsstellen eine Aufgabe der Personalabteilung²⁾; institutionell betrachtet freilich wird sie zumeist von der Unternehmensleitung vorgenommen bzw. mitgestaltet, also nicht allein der Personalabteilung überlassen³⁾. Zur verwirrenden Vielfalt der für die Besetzung von Leitungsstellen zuständigen Personen gehören: Direktoren, Betriebsleiter, Personalsachbearbeiter, für die Einstellung und Ausbildung zuständige Sachbearbeiter und Koordinatoren, Sekretäre, Vizepräsidenten, Präsidenten usw.⁴⁾.

1) Klosinski, F.: a.a.O., S. 3

2) Vgl. Nieschlag, R.: Das Problem der Systematisierung personalpolitischer Maßnahmen, in: Verantwortliche Betriebsführung, hrsg. von Gaugler, E., Stuttgart 1969, S. 197 f.

3) Vgl. Zander, E.: Zur Gliederung des Personal- und Sozialwesens im Großunternehmen, in: Mensch und Arbeit, Heft 3, 13.Jg., 1961, S. 72

4) Vgl. Wertheimer, R.G.: Die Auswahl von Führungskräften für internationale Firmen, in: Wirtschaftsdienst, 16. Jg., 1966, S. 678

1.4. "Quellen" der Besetzung

Aus naheliegenden Gründen wird man zuerst versuchen, für die in Betracht kommenden Leitungsstellen jemanden aus den Reihen der vorhandenen Arbeits- bzw. Leitungskräfte zu finden¹⁾. Eine solche Besetzung, nämlich aus den eigenen Reihen - im folgenden auch Besetzung von innen genannt - ist einfacher sowie weniger zeitraubend und aufwendig als die Anwerbung einer entsprechenden Kraft von außerhalb der Unternehmung. Zum anderen kann damit gerechnet werden, daß das Risiko, das man bei der Erfassung einer Persönlichkeit stets eingeht, bei einer länger bekannten Person geringer ist als bei einer fremden. Damit kann außerdem im Unternehmen das Bewußtsein bei den Arbeitskräften wachgehalten werden, daß Tüchtige die Chance des Aufstiegs haben²⁾.

Für die Besetzung von innen kommt dabei nur ein kleiner Kreis von Arbeitskräften in Frage. Man muß unterstellen, daß dieser Kreis denjenigen bekannt ist, die die endgültige Entscheidung treffen. Dies trifft insbesondere im Falle der Aufgabenträger der mittleren Leitungsstellen zu. Im Falle der unteren Leitungsstellen sind aber die für die Besetzung Verantwortlichen davon abhängig, daß ihnen die für den Aufstieg in Frage Kommenden gemeldet werden. Das kann aber aus verschiedenen Gründen unterbleiben, die in menschlichen Schwächen - der Vorgesetzte wird nicht gern zugeben, daß einer seiner Mitarbeiter gleichermaßen befähigt ist wie er selbst -, in einem "Arbeitsegoismus" - gute Leute gibt man nicht gern ab - oder in einer Fehl-

1) Vgl. Schmidt-Karlsruhe, W.: Das erfolgreiche Führen in Technik und Wirtschaft, 4. Aufl. Düsseldorf 1967, S. 98 f.

2) Vgl. Newcomer, M.: The Big Business Executive, New York 1955, S. 151. Vgl. auch Lotz, K.: Gedanken zur Personalwirtschaft wachsender Industrieunternehmen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F. 16. Jg., 1964, S. 299

beurteilung der Untergebenen begründet sein können. Es kann auch vorkommen, daß eine freigewordene Leitungsstelle trotz Vorhandenseins einer geeigneten Leitungskraft in der Unternehmung nicht durch diese besetzt wird, weil für ihre bisherige Stelle kein Ersatz da ist und sie deshalb unabhkömmlich zu sein scheint.

Wenn auch solche Schwierigkeiten bei den Aufgabenträgern der mittleren Leitungsstellen kaum bestehen, so bedeutet die Tatsache, daß der in Frage kommende Personenkreis bekannt ist, noch keine sichere Beurteilungsgrundlage, weil ein direkter Schluß von der bisherigen Leistung auf die zukünftige Bewährung nicht unbedingt möglich ist¹⁾. Man wird bedenken müssen, daß die zukünftige Leitungsstelle andere Anforderungen stellen wird als die bisher innegehabte Stelle. Um die Mitarbeiter an künftige Anforderungen heranzuführen, sind unbedingt langfristige Ausbildungsmaßnahmen erforderlich, die allerdings erhebliche Kosten verursachen. Dies würde man in Kauf nehmen, wenn davon ausgegangen werden könnte, daß die geschulten Arbeits- bzw. Leitungskräfte die Unternehmung nicht verlassen²⁾. Wegen der wechselnden Verhältnisse auf dem Markt wird es darüber hinaus nicht einfach sein, so langfristig und im Detail zu planen, wie es bei der Ergänzung aus den eigenen Reihen nötig wäre.

-
- 1) "Der Umstand, daß ein Mitarbeiter der breiten Schicht sich bisher besonders gut oder sogar hervorragend bewährt hat, daß er dem Vorstand gut gefällt und das Vertrauen seiner Kollegen und Vorgesetzten genießt, ist keine Garantie, daß er sich in einer leitenden Stellung hervorragend oder auch nur gut bewähren wird." Johansen, B.G.: Gruppenauslese zur Besetzung leitender Stellen, in: Mensch und Arbeit, Heft 2, 9.Jg., 1957, S. 39
 - 2) "An ounce of selection may be worth a pound of training ..." Boach, D.E.: Factor Analysis of Rated Supervisory Behaviour, in: Personnel Psychology, Vol.9, 1956, S. 697

Da sich in der Tat die Verfahrensweisen ändern, die Märkte entwickeln und die Umwelt sich zum Teil mit ungeheurer Schnelligkeit wandelt, haben die Unternehmungen "frisches Blut" nötig. Sie brauchen Arbeits- bzw. Leitungskräfte mit vielseitigen Erfahrungen, die verschiedene "soziale Milieus" kennengelernt haben und mit verschiedenen Verfahrensweisen in Berührung gekommen sind. Von Zeit zu Zeit braucht man auf allen Stufen der Unternehmungshierarchie neue Arbeits- bzw. Leitungskräfte, die sowohl durch ihre unterschiedlichen Kenntnisse als auch durch die Probleme und die Reaktionen, die durch ihre Gegenwart entstehen, eine Gelegenheit zum Fortschritt, ein Grund zum Wachstum, eine Anregung zum Umdenken sein können¹⁾. Es wird also eine Besetzung von außen notwendig. Von der "Besetzung von außen" wird dann gesprochen, wenn eine Leitungsstelle nicht durch Beförderung bzw. Versetzung eigener Mitarbeiter, sondern durch eine Arbeits- bzw. Leitungskraft von außerhalb der eigenen Unternehmung besetzt wird. Die gebräuchlichen Wege der Anwerbung sind²⁾:

über die staatliche Arbeitsvermittlung - regional
über die "Landesstellen für Arbeitsvermittlung" -
überregional über die "Zentralstelle für Arbeits-
vermittlung" (ZAV),

über das Büro "Führungskräfte der Wirtschaft",
durch öffentliche Ausschreibung der zu besetzenden
Leitungsstelle in der Presse,

durch "stille Vermittler" (Banken, Verbände, über-
betriebliche Bildungseinrichtungen etc.),

1) Vgl. Chester, T.E.: The Impact of Technological Change on Organisation and Management, in: Verantwortliche Betriebsführung, hrsg. von Gaugler, E., Stuttgart 1969, S. 3 ff. Eine ausführliche Liste der Faktoren, die in der Zukunft die Unternehmungen betreffen, bringt Skeritchly. Vgl. Skeritchly, A.R.B.: Tomorrow's Managers, London 1968, Tabelle 2, S. 31 ff.

2) Vgl. Maier, K.-H.: Die Suche nach Führungskräften, in: Handbuch der Führungskräfteauswahl ..., a.a.O., S. 292

über Unternehmensberater oder sonstige Mittelspersonen.

Hinzuzufügen wäre die sog. "College Recruiting"¹⁾.

Es ist selbstverständlich, daß mehrere der oben erwähnten Wege kombiniert werden können. Da diese Wege - abgesehen von dem letzten - bei Maier²⁾ ausführlich behandelt worden sind, sei hier kurz auf die darüber hinausgehenden Gesichtspunkte insbesondere des "College Recruiting" eingegangen.

Die Methode amerikanischer Firmen, junge Hochschulabsolventen unter Einschaltung institutionalisierter Beratungsstellen der Universität vom Studienplatz weg zu werben, wird in den USA häufiger angewendet als in der BRD. In Anbetracht der Tatsache, daß diese Methode jedoch in Europa mehr und mehr an Bedeutung gewinnt, sei hier kurz auf die Kritik eingegangen, auf die Dempsey hingewiesen hat:

1. Anstelle einer intensiven Beratung begnügen sich die Universitätsstellen häufig lediglich mit der Bekanntgabe der Höhe der Einkommensangebote einiger Unternehmungen bzw. dem Durchschnittswert dieser Angebote.
2. Das Renommiergehabe der Universitäten - möglichst viele hochdotierte Stellenangebote aufweisen zu können - führt bei vielen Hochschulabsolventen häufig zu falschen Einkommensvorstellungen.

Abgesehen davon kann zur Besetzung von außen noch vermerkt werden, daß

die Bereitschaft der Unternehmungen, aufgrund der angespannten Lage am Arbeitsmarkt, nahezu jeden Preis für Außenstehende, auch wenn sie Anfänger sind, zu zahlen, zu einer Explosion der Anfangsgehälter, insbesondere im Vergleich zu den Gehältern bereits "gestandener" Arbeits- bzw. Leitungskräfte der Unternehmungen führt,

1) Vgl. Holden, P.E., Fish, L.S. und Smith, H.: Industrielle Führungskunst, Essen 1957, S. 120, vgl. auch Dempsey jr., F.K.: College Recruiting - A Reassessment, in: Personnel Journal, Vol. 49, Nr. 9, 1970, S. 746 ff.

2) Vgl. Maier, K.-H.: a.a.O., S. 284 ff.

das Unternehmerverhalten u.a. häufig eine Fehlallokation von "Arbeitsfaktoren" dadurch bedingt, daß die Unternehmungen Arbeits- bzw. Leitungskräfte unabhängig vom Bedarf "einkaufen", also gut ausgebildete Kräfte horten und jede beliebige Stelle mit einem Außenstehenden besetzen wollen,

die Unternehmungen in erster Linie männliche Arbeitnehmer rekrutieren; das große Angebot an weiblichen Arbeitnehmern dagegen bleibt häufig unberücksichtigt 1).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, daß es einen idealen Weg, freigewordene oder -werdende Leitungsstellen zu besetzen, nicht gibt. Die beiden "Quellen" - unternehmungsinterne und -externe - sind mit spezifischen Vor- und Nachteilen verbunden. "Man sollte deshalb aus dieser Frage kein Dogma der Unternehmungspolitik machen, sondern stets versuchen, sich beider Möglichkeiten gleichermaßen zu bedienen. Auf diese Weise wird man zu einer gesunden Mischung kommen, die eine stetige Auffrischung der eigenen Führungsmannschaft in ausreichendem Umfang sichert, ohne daß die fähigen Führungs- und Führungsnachwuchskräfte ihren Weg nach oben ständig durch Fremde blockiert sehen" 2).

Im Rahmen dieser Arbeit steht die Besetzung von außen im Vordergrund, weil sie bis jetzt selten einer methodischen Behandlung unterzogen worden ist. Demgegenüber sind über die Besetzung von innen zahlreiche Schriften vorhanden, von denen die Arbeit von Wallach³⁾ eine umfassende Behandlung darstellt. Im folgenden wird unterstellt, daß ein bestimmter Bedarf an Leitungskräften vorliegt.

1) In seiner Untersuchung hat Zauber festgestellt, daß der Anteil der Frauen in echten Führungspositionen weit unter 1 % liegt; der Grund: "die Selbstherrlichkeit und Eitelkeit der Männer." Im mittleren Management haben die Frauen etwas bessere Chancen, ihr Anteil liegt dort bei fast 2 %. Vgl. Zauber, J.: Frauen fast ohne Führungchance, in: Blick durch die Wirtschaft, 14.Jg., Nr.64 vom 17.3.71, S. 1

2) Maier, K.-H.: a.a.O., S. 290

3) Vgl. Wallach, F.: Beförderung und Aufstieg in der Unternehmung, Winterthur 1966, Hill, W.: Förderung von Führungskräften in der Unternehmung. Betriebs-

2. Bestimmung der Anforderungsstruktur von Leitungsstellen

Unter "Anforderungen" einer Stelle, auch Leistungsansprüche genannt¹⁾, versteht man im allgemeinen die aufgabenbezogenen Voraussetzungen, die zur Erfüllung der Tätigkeit erforderlich sind. Der Unterschied zwischen Eigenschaften und Anforderungen besteht darin, daß die ersteren personenbezogen und die letzteren stellenbezogen sind²⁾. Eine grundlegende Schwierigkeit bei der Ermittlung der Anforderungsmerkmale besteht darin, daß ebenso wie bei den Eigenschaften eine Anzahl von Anforderungsarten zur Verfügung steht. Diese weichen aber in ihrem Inhalt so erheblich voneinander ab und sind teilweise so willkürlich festgelegt und ungenau in ihren Aussagen, daß sie sowohl in der Theorie als auch in der Praxis nicht selten mehr verwirren als klären. Abel³⁾ bringt z.B. einen Katalog von Anforderungsarten, die bei Vernachlässigung des Grundsätzlichen, d.h. den Methoden ihrer Ermittlung, immer nur unter dem engen Blickwinkel einer bestimmten ratio legis zusammengefaßt sind. Gerade in dieser, den Blick für das Ganze versperrenden Einengung bzw. in einer zu einseitigen Betrachtung muß einer der Hauptgründe der zur Zeit bestehenden Allgemeinverwirrung in der Frage der Bestimmung, Abgrenzung und Gewichtung der Anforderungsmerkmale gesehen werden.

wirtschaftliche Mitteilungen, Heft 43, Zürich 1968, Whitehead, H.: Der Weg zum erfolgreichen Manager. Aufstieg - Praxis - Bewährung, Zürich-Stuttgart 1968

- 1) Vgl. Brinkmann, G. und Rippe, W.: Die Erfassung der Leistungsansprüche an Führungskräfte der Wirtschaft, Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen, Nr. 2049, Köln-Opladen 1969, S. 5
- 2) Zum Begriff der Anforderungsstruktur vgl. Potratz, B.: a.a.O., S.
- 3) Vgl. Abel, M.: Dynamische Wirtschaftsführung, Wiesbaden 1961, S. 91 ff.

Es ist also verständlich, wenn man dieser Zersplitterung und Unklarheit ein Ende setzen möchte und dem Verlangen nach einer allgemeinen Verständigungsbasis, sei es in Form einer Gruppierung der einzelnen Anforderungsmerkmale oder gar in Form von Methoden zur Ermittlung dieser Merkmale nachkommt. Allerdings scheinen die Erfolgsaussichten im ersten Falle äußerst gering zu sein, denn infolge der Heterogenität von Leitungsaufgaben ist es schwierig, wenn nicht unmöglich, die Anforderungsarten von Leitungsstellen auf einen Nenner zu bringen. Eine weitere Schwierigkeit, der sich jeder mit der Ermittlung von Anforderungsstrukturen Beauftragte gegenüber sieht, ist die triviale Tatsache, "daß die Arbeit zeitlich ausgedehnt ist, daß unsere intellektuelle Erkenntnis dagegen zeitliche Abläufe nur dadurch erfassen kann, daß sie, ähnlich wie die Filmkamera, jene in statische Zustandsbeschreibungen zerlegt; das Kontinuum Zeit, in dem die Arbeit abläuft, muß also zunächst einmal in diskontinuierliche Abschnitte, die selbstverständlich auf dem Zeitstrahl hintereinander liegen, aufgelöst werden."¹⁾

Im Rahmen dieser Arbeit wird aber nicht angestrebt, eine bestimmte allgemeingültige Anforderungsstruktur zu entwickeln oder einen Überblick über die bisherigen Arbeiten zu dieser Frage zu geben, denn ein solcher schon des öfteren unternommener Versuch²⁾, der infolge der umfangreichen Beiträge zu diesem Gebiet unvollkommen bliebe, erscheint unfruchtbar. Abgesehen davon, daß die Anforderungsstrukturen in der Regel von Unternehmung zu Unternehmung und sogar von Stelle zu Stelle innerhalb der jeweiligen Unternehmung variieren können, erfordert der dynamische Charakter einer Anforderungsstruktur

1) Brinkmann, G. und Rippe, W.: a.a.O., S. 7

2) Vgl. z.B. Müller-Schieke, K.-H.: Einflüsse der elektronischen Datenverarbeitung auf den Prozeß der unternehmerischen Entscheidung und daraus folgende Anforderungen an Unternehmensleiter, Diss. Berlin 1968, S. 42 ff.

derungsstruktur ihre Ermittlung von Fall zu Fall¹⁾. Angesichts dieser Tatsachen stehen in dieser Arbeit mehr die methodischen Fragen zur Ermittlung der Anforderungsstruktur im Vordergrund.

2.1. Methoden zur Ermittlung der Anforderungsmerkmale

In Anlehnung an die Methoden zur Ermittlung der Anforderungen für ausführende Stellen besteht deren Ziel darin, "die wesentlichen Feststellungen über alle wichtigen Merkmale, gültig, objektiv, verlässlich, genügend differenziert und vergleichbar zu treffen."²⁾

Die Ermittlung der Anforderungsmerkmale setzt eine ausführliche Tätigkeitsanalyse voraus³⁾; sie kann in Form der Beobachtung, Selbstaussübung und/oder Befragung durchgeführt werden⁴⁾. Es ist durchaus möglich und kommt auch in der Praxis häufig vor, daß in der Unternehmung jeweils ein aufgrund vorangegangener Tätigkeitsanalysen extrahierter Katalog der Anforderungsmerkmale für Leitungsstellen existiert. In solchen Fällen muß dieser immer wieder durch die schon genannten Methoden überprüft und gegebenenfalls revidiert werden.

Bei der Beobachtung kann man zwischen Selbst- und Fremdbeobachtung unterscheiden. Bei der Selbstbeobachtung macht der Inhaber der betreffenden Leitungsstelle

-
- 1) Dennoch sei zur Veranschaulichung eine mögliche Anforderungsstruktur einer Leitungsstelle an einem bestimmten Zeitpunkt im Anhang dargestellt. Vgl. Anhang I, S.
 - 2) Jäger, A.O.: Personalauslese, in: Handbuch der Psychologie, Bd.9, hrsg. v. Lersch, Ph. u. Thomae, H., Göttingen 1961, S. 581
 - 3) Zu weiteren Verwendungsmöglichkeiten der Tätigkeitsanalyse vgl. Dirks, H.: Die Arbeitsanalyse, in: Psychologische Rundschau, Bd.VI, 1955, S. 20
 - 4) Vgl. Schmidtke, H. und Schmale, H.: Arbeitsanforderung und Berufseignung, Bern und Stuttgart 1961, S. 12 f. Zu Techniken der Beobachtung und Befragung vgl. verschiedene Beiträge in Handbuch der empirischen Sozialforschung, hrsg. v. König, R., 1.Bd., Stuttgart 1967

eine Zeit lang Angaben über sein tägliches Aufgabengebiet. Die Notizen können unter folgenden Gesichtspunkten erstellt werden:

Welche Aufgaben werden täglich wahrgenommen?

Welche Aufgaben kehren regelmäßig (jedoch nicht täglich) wieder?

Welche Aufgaben treten in unregelmäßigen Abständen auf? 1)

Dabei besteht die Gefahr, daß man so heterogene, so verschiedenartig gegliederte und mit "Berufsjargon" angereicherte Texte erhält, daß die Weiterverarbeitung solcher Informationen zur Gewinnung konkreter Anforderungsmerkmale äußerst problematisch wird²⁾. Dabei ist - wie allerdings auch bei den meisten anderen Verfahren - "eine Verletzung der Geheimhaltungsbedürfnisse"³⁾ zu befürchten. Im Rahmen seiner Untersuchung hatte Brinkmann "eine Reihe von leitenden Angestellten gebeten, vier Tätigkeiten der Vormittage und vier Tätigkeiten des Nachmittags zu protokollieren. Es hat sich gezeigt, daß diese Beobachtungshäufigkeit als starke Belästigung empfunden und deshalb nicht durchgehalten wurde."⁴⁾

Die Fremdbeobachtung wird durch eine mehr oder minder trainierte Person vorgenommen. Sie ist wahrscheinlich bei ausführenden Tätigkeiten eine effektive Methode, die bei Leitungstätigkeiten kaum zu verwenden ist, denn "viele Bestandteile der 'Leitungstätigkeit' ... bieten einem Beobachter zunächst nur die trivialen, durchaus bekannten Begleitumstände dieser Arbeiten"⁵⁾.

1) Vgl. Höhn, R.: Stellenbeschreibung und Führungsanweisung, Bad Harzburg 1966, S. 148

2) Vgl. Whitehead, H.: a.a.O., S. 115 ff.

3) Brinkmann, G.: Berufsanforderungen und Berufsausbildung. Hand- und Lehrbücher aus dem Gebiet der Sozialwissenschaften, hrsg. von Salin, E. und Schmölders, G., Tübingen-Zürich 1970, S. 114

4) Ebenda

5) Brinkmann und Rippe, W.: a.a.O., S. 41

Es wird außerdem sehr wenige Leitungskräfte geben, die bereit sind, sich während der Arbeit durch eine fremde Person beobachten zu lassen, weil die Tätigkeit durch die Beobachtung zu sehr gestört wird. Es ist weiterhin allgemein bekannt, daß während einer Beobachtung anders gearbeitet wird als während einer normalen Situation.

Selbstausbübung bedeutet, daß ein Analytiker die betreffende Leitungsstelle und die damit verbundenen Leitungstätigkeiten vorübergehend übernimmt, um eine ausführliche Tätigkeitsanalyse zu erhalten. Diese Methode basiert auf der Annahme, daß ein geschulter Analytiker, der eine Leitungstätigkeit ausübt, u.a. die Maßstäbe für das Bild einer Leitungsstelle am effektivsten herausarbeiten kann¹⁾. Diesem theoretischen Vorteil stehen jedoch theoretische und vor allem erhebliche praktische Nachteile entgegen. Entscheidend für den Wert der Information ist die Tatsache, daß sich nicht nur die Fähigkeiten des Analytikers mit dem Erlernen von Leitungstätigkeiten fortlaufend ändern, sondern vieles ein anderes Gesicht bekommt, wenn es ständig ausgeübt werden muß. Für eine möglichst umfassende Analyse der heterogenen, mit wenig Routine verbundenen Leitungstätigkeiten durch Dritte würde eine längere Ausübung erforderlich sein; dies wäre jedoch mit erheblichen Kosten verbunden.

Abschließend kann festgestellt werden, daß es erhebliche Schwierigkeiten bereiten dürfte, qualifizierte Analytiker zum richtigen Zeitpunkt zu finden. Darüber hinaus besteht ein grundlegendes Problem darin, daß verschiedene Analytiker - auch wenn sie qualifiziert sind - keine einheitlichen Maßstäbe haben werden.

Es gibt sowohl bei der ausführenden Arbeit als auch bei der Leitungstätigkeit kaum eine breiter angelegte

1) Vgl. Sloan, S. und Johnson, A.C.: New Context of Personal Appraisal, in: Harvard Business Review, Vol.46, No.6, 1968, S. 14 ff.

Analyse, die bei der Informationsgewinnung auf die Befragung ganz verzichten kann. Sie ist darüber hinaus in den meisten Fällen der einzig gangbare Weg.

Die Befragung kann schriftlich oder mündlich und dabei standardisiert oder nicht standardisiert sein. Zum Kreis der befragten Personen gehören nicht nur die jeweiligen Stelleninhaber, sondern alle "Verkehrspartner"¹⁾ der betroffenen Leitungsstelle.

Wahrscheinlich gelten die starken methodischen Vorbehalte, die von der empirischen Sozialforschung bei Befragungen gemacht werden, in demselben und in manchen Beziehungen in noch stärkerem Maße bei Befragungen zur Untersuchung der Leitungstätigkeit. Da sowohl diese Vorbehalte als auch die einzelnen Befragungsformen immer wieder Gegenstand der Untersuchungen sind, wird im Rahmen dieser Arbeit auf eine Auseinandersetzung mit ihnen verzichtet²⁾. Es sei jedoch auf eine wenig beachtete, aber vielversprechend erscheinende Befragungsmethode eingegangen, die sich auch für die Ermittlung der Anforderungsmerkmale von Leitungsstellen anbietet. Es handelt sich dabei um die von Flanagan entwickelten "Critical Incident Techniques"³⁾.

Nach dieser Technik würde man z.B. die Leitungskräfte bitten, in kurzen Sätzen Situationen zu schildern, die sie selbst erlebt haben und die ihre Leitungstätigkeit beeinflussen. Auf diese Art erhält man eine Sammlung "kritischer Episoden", die die Leitungskräfte als bedeutsam empfunden haben und die bei der Gewinnung der Anforderungsmerkmale in Betracht gezogen werden müssen. Um zu vermeiden, daß die Befragten selbst eine Auswahl

1) Klosinski, F.: a.a.O., S. 85

2) Vgl. z.B. Scheuch, E.K.: Das Interview in der Sozialforschung, in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, a.a.O., S. 146 ff. Mayntz, R., Holm, K. und Hübner, P.: Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 2.Aufl., Opladen 1971, S.103 ff.

3) Vgl. Flanagan, J.C.: The Critical Incident Techniques, in: Psychological Bulletin, Vol.51, 1954, S. 327 ff.

nach einer vorgefaßten Meinung vornehmen, sollen die Fragen ad hoc aus dem Gedächtnis beantwortet werden. Freilich kann damit die auslesende Wirkung des Gedächtnisses nicht ausgeschlossen werden. Auf diese Weise wird eine Sammlung von Verhaltensweisen bei erfolgreicher wie bei mißglückter Tätigkeitsausübung gewonnen.

Für komplexe Tätigkeiten mit großen Schwankungen der Bedingungen sind zahlreiche Befragungen notwendig. Eine Vereinfachung des Verfahrens ist dadurch möglich, daß innerhalb eines bestimmten Zeitraumes über sämtliche Vorkommnisse der genannten Art schriftlich berichtet wird. Dadurch werden zugleich Gedächtnisfehler seltener auftreten. Eine Auswahl in Bezug auf das, was überhaupt erwähnenswert erscheint, ist freilich auch dann nicht zu vermeiden. Es muß mit all den Fehlern, wie sie z.B. bei Zeugenaussagen auftreten, gerechnet werden. So können u.U. mehr die Probleme der Berichterstatter als die der Tätigkeit in Erscheinung treten. Bedeutsam an dem Verfahren erscheint, daß zunächst konkrete Verhaltensweisen gesammelt werden und nicht Urteile an Hand eines begrifflichen Schemas.

Bei den drei oben beschriebenen Methoden der Tätigkeitsanalyse muß berücksichtigt werden, daß keine dieser Methoden vollkommen ist und daher allein angewendet werden dürfte. So ist z.B. derjenige, der die Tätigkeit voll beherrscht, keineswegs immer in der Lage, den tatsächlichen Ablauf treffend zu schildern. Manches ist so "in Fleisch und Blut" übergegangen; daß es sich der Beobachtung entzieht. Tätigkeiten, deren Erlernen besonders schwierig war, werden oft in ihrer Bedeutung überschätzt, auch traditionelle Vorurteile wirken mit. Daher ist es notwendig, daß man die aufgrund einer bestimmten Methode gewonnenen Informationen durch die Anwendung anderer ergänzt.

2.2. Darstellung der Anforderungsmerkmale in der Stellenbeschreibung

Die Tätigkeitsanalyse liefert u.a. Ergebnisse in Form von Aufgabenkatalogen. Dabei werden die Leitungsaufgaben nur soweit unterteilt, daß die Gemeinsamkeiten spezifischer Einzeltätigkeiten noch ersichtlich sind und die Aufgabenelemente nicht zu zahlreich werden¹⁾. Dieser systematische Aufgabenkatalog bildet mit dem betreffenden Instanzenbild den ersten Teil der Stellenbeschreibung²⁾. Um zu wissen, welche Anforderungen damit an die Leitungskräfte gestellt werden, kommt es in einem weiteren Schritt darauf an, aus diesem ersten Teil die Anforderungsmerkmale zu extrahieren. Weder für die ausführenden Arbeiten noch für die Leitungstätigkeiten gibt es eine Möglichkeit, diese Extrahierung irgendwie schematisch zu lösen³⁾. Sie bleibt damit eine besondere Aufgabe, die entweder nach dem Prinzip der Beschränkung auf wenige typische Merkmale oder nach dem Grundsatz möglichst großer Vollständigkeit vorgenommen werden kann. Beide Verfahrensweisen enthalten systembedingte Nachteile. Betrachtet man z.B. nur ein einziges Beurteilungskriterium zur Besetzung der Leitungsstellen, dann drängt sich die Vermutung auf, daß jene Anforderung als *conditio sine*

1) Vgl. Masato, S.: An analytical Study of Supervisor's Indispensable Skills, in: Verantwortliche Betriebsführung, hrsg. von Gaugler, E., Stuttgart 1969, S. 262 ff.

2) Vgl. Nordsieck, F.: Betriebsorganisation, Betriebsaufbau und Betriebsablauf, 3. Aufl., Stuttgart 1961, S. 32/33, zur begrifflichen Erläuterung der Stellenbeschreibung. Schitteck, D.: Die Stellenbeschreibung und ihre uneinheitliche Terminologie, in: Personal, Mensch und Arbeit, H.4, Jg. 21, 1969, S. 116 f., Korff, E.: Leiten und Führen. Profil und Funktionen des leitenden Angestellten, Heidelberg 1967, S. 25 ff.

3) Sowohl die Fragestellung der Stellenbeschreibungen als auch die Ableitung der Anforderungen aus dem Aufgabenbild wird durch ein aus der Praxis übernommenes Muster erläutert. Vgl. Anhang I, S. 117 ff.

qua non der Besetzung anerkannt und praktiziert werden soll¹⁾.

Für den Grundsatz der Vollständigkeit ist der Gedanke maßgebend, daß alle Anforderungsmerkmale, die einer bestimmten Leitungstätigkeit zugrunde liegen, beachtet werden müssen. Man könnte annehmen, daß sich die Genauigkeit der Anforderungsstruktur - und damit der Besetzung - steigert, je vollständiger die Liste der angewandten Anforderungsmerkmale ist. Die Anforderungsmerkmale dürfen jedoch auf der anderen Seite nicht so zahlreich werden, daß man die Übersicht verliert²⁾.

Da eine Norm, die generelle Bedeutung für eines der beiden Prinzipien beanspruchen könnte, nicht existiert, muß die optimale Auswahl der Merkmale unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher und statistischer Untersuchungen sowie sozial- und psychologischer Überlegungen erfolgen³⁾. Dabei sind vor allem zusätzlich theoretische Bedingungen zu beachten, die im Rahmen der Arbeitsanforderungen für ausführende Stellen von Dirks⁴⁾ aufgestellt worden sind:

Prinzip der Eindeutigkeit
Prinzip der Ganzheit
Prinzip der Einfachheit.

Bornemann ergänzte⁵⁾:

-
- 1) Z.B. das Anforderungsmerkmal Belastbarkeit. Vgl. die Ausführungen in Abschn. 4.2.4., S. 92 f.
 - 2) Die Bedeutung beider Verfahrensweisen wird im Zusammenhang mit dem Übergang von der Profilmethode zur Faktorenanalyse ersichtlich. Vgl. Abschn. 2.3.2 S. 39
 - 3) Vgl. Rühl, G.: Arbeitswissenschaftliche Optimierung technischer und organisatorischer Systeme, in: Unternehmungsführung, a.a.O., S. 112
 - 4) Vgl. Dirks, H.: Die Arbeitsanalyse, a.a.O., S. 19
 - 5) Bornemann, E.: Methoden der Berufsanalyse, in: Handbuch der Psychologie, Bd. 9, a.a.O., S. 325

Prinzip der Einheit von Wissenschaft und Praxis,

- a) das System sollte nach Möglichkeit mit den Grundprinzipien der Charakterologie in Übereinstimmung stehen;
- b) das System sollte so anwendbar sein, daß möglichst zu allen Angaben Testverfahren und auch Beobachtungs- sowie Beurteilungsbögen entwickelt werden können.

Die Frage, inwieweit diese Forderungen überhaupt zu erfüllen sind, soll hier nicht weiter untersucht werden. Festzuhalten bleibt allerdings, daß es sich noch immer um einen primär qualitativen Vorgang handelt, da die Stellenbeschreibung nur darüber Informationen zu liefern vermag, ob die definierten Anforderungsmerkmale für die beschriebene Leitungsstelle überhaupt eine gewisse Relevanz besitzen oder nicht.

2.3. Strukturierung der Anforderungsmerkmale

2.3.1. Technik und Problematik der Gewichtung

Es ist nicht damit getan, durch Beschreibung der Leitungsstellen über die definierten Anforderungsmerkmale zu verfügen. Das Weiterkommen ist nur dann möglich, wenn bekannt ist, welche relative Wichtigkeit den einzelnen Anforderungsmerkmalen zukommt. Es ist offensichtlich, daß einigen Merkmalen mehr, anderen weniger Bedeutung beizumessen ist. Würde man allen Merkmalen dieselbe Wichtigkeit zugestehen, dann widerspräche das in den meisten Fällen den tatsächlichen Gegebenheiten und führte naturgemäß zu einem verzerrten Urteil über die betreffende Leitungstätigkeit. Die Berücksichtigung der relativen Wichtigkeit der einzelnen Anforderungsmerkmale erfordert die Durchführung ihrer Gewichtung. Gewichtung bezeichnet "den Vorgang, einzelnen Merkmalen je nach ihrer unterschiedlichen Bedeutung Zahlen (= Gewichtung) zuzuordnen, derart, daß die bedeutenden Merkmale höhere und die weniger wichtigen niedrigere Werte erhalten."¹⁾

1) Bloch, W.: Arbeitsbewertung. Grundlagen und Anwendung, Zürich 1959, S. 69

Aus der Vielzahl der in Literatur und Praxis sich findenden Verfahrensweisen lassen sich zwei grundsätzliche Arten der Gewichtung herauskristallisieren¹⁾: Erstens die Berücksichtigung der relativen Bedeutung der Anforderungsmerkmale durch die Art der Anforderungsanalyse und zweitens ihre Berücksichtigung auf numerischem Wege.

Im ersten Falle ist bei gleicher Punkt- bzw. Stufeneinteilung der einzelnen Merkmale das sogenannte Feldgewicht von Bedeutung, d.h. das Gewicht, das den verschiedenen Anforderungsmerkmalen durch die unterschiedliche Anzahl der sie kennzeichnenden Einzelfaktoren zukommt. Durch Variation der mit gleichen Stufen- bzw. Punktzahlen versehenen Einzelfaktoren kann damit das Gewicht der jeweiligen Beanspruchungsfelder beeinflusst werden. Meist decken sich die Beanspruchungsfelder mit den Hauptmerkmalen, so daß das Problem in der Aufteilung der Hauptanforderungsarten in Untermerkmale zu sehen ist. Daß es sich dabei gleichzeitig um einen Gewichtungsvorgang handelt, wird oft von Autoren übersehen, die eine sogenannte "ungewichtete" Strukturierung für angebracht halten, denn es kommt vielfach vor, daß in solchen Verfahren die Beanspruchungsfelder unterschiedliches Gewicht aufweisen, obgleich die Einzelfaktoren untereinander gleichgewichtig sind. Die dargestellte Art der Gewichtung ist besonders bei einfachen Punktbewertungsverfahren angewandt worden.

Numerisch kann die Gewichtung durch Anwendung entsprechender Verhältniszahlenwerte vorgenommen werden. Hier ergeben sich verschiedene Verfahrensmöglichkeiten. REFA nennt drei Formen, die sich in der Art der Zuordnung der Wertzahlen oder Punktspannen zu den vorgeschlagenen Prozentrangreihen je nach Anforderungsart

1) Vgl. Hetzler, H.W.: Die Bewertung von Bürotätigkeiten. Grundlagen und Verfahren. Dortmunder Schriften zur Sozialforschung, Bd.17, 2. Aufl. Köln-Opladen 1964, S. 124 ff.

(meist in 100 %-Rangplätze eingeteilt) unterscheiden¹⁾. Bei der ersten Form, der Faktorengewichtung, werden die Rangplatznummern mit einem jeder Anforderungsart entsprechenden und damit in der Regel je nach Anforderungsart verschiedenen "Gewichtungsfaktor" multipliziert. Durch Multiplikation der Platznummern mit den Gewichtungsfaktoren errechnet man die gewichteten Wertzahlen, deren Summen die Arbeitswerte der Arbeitsaufgaben ergeben. Die zweite Form, die Stufengewichtung, teilt die Rangreihen in eine unterschiedliche Anzahl von Stufen, wobei das "Gewicht" durch verschiedene Höchstwerte je Merkmal zum Ausdruck kommt. Die Stufenbezeichnungen werden unmittelbar als gewichtete Wertzahlen verwendet. In ihnen kommt gleichzeitig sowohl die Beanspruchungsintensität als auch das Faktorgewicht zum Ausdruck. Bei der letzten Form, die REFA als freie Gewichtung bezeichnet, wird für jede Stufe einer jeden Rangreihe ein entsprechender Gewichtungsfaktor festgelegt, wobei jedoch die einzelnen Rangreihen in unterschiedliche Abstände eingeteilt werden können. Auch hier stellen die Stufenbezeichnungen zugleich gewichtete Wertzahlen dar.

Eine andere Unterscheidung der numerischen Gewichtungsmöglichkeiten ergibt sich daraus, daß die mehr ihrem Gehalt nach bedeutsamen Gewichtsrelationen, zugleich mit den Arbeitswissenschaftlichen Schwierigkeitseinstufungen gekoppelt, einmal in Wertzahlen und zum anderen in gesonderten Gewichtungsschlüsseln zum Ausdruck kommen können²⁾.

Diese Verfahren sind bis jetzt in allzu engem Zusammenhang mit den Anforderungsmerkmalen für die ausführenden Aufgaben gesehen worden. Bei den Leitungsstellen ist zwar die Fragestellung grundsätzlich gleich, aber infolge ihrer Besonderheiten etwas

1) Vgl. Wibbe, J.: Arbeitsbewertung, 3. Aufl. München 1966, S. 45 ff.

2) Vgl. Paasche, J.: Aus der Praxis der Arbeitsbewertung, Kassel 1953, S. 22 f.

komplizierter. Ohne eine vollständige Untersuchung der Gewichtungprobleme vornehmen zu wollen, sei hier kurz auf die Besonderheiten hingewiesen. Dabei können zur Gewichtung die gleichen Methoden, d.h. Beobachtung und Befragung, verwendet werden, die bei der Ermittlung der Anforderungsmerkmale behandelt worden sind. Hinzuzufügen wäre, daß die Gewichtung der Anforderungsmerkmale bei Leitungsstellen sich nicht systematisch durch arbeitswissenschaftliche Hilfsmittel und Methoden festlegen läßt; sie unterliegt vielmehr vor allem wirtschaftlichen, technischen, sozialen und kulturellen Vorstellungen und Erwägungen. Führen bei der Gewichtung von Anforderungsmerkmalen für die ausführenden Stellen noch mehr oder weniger systematische und methodische Schätzungen zu hinreichend sicheren Ergebnissen, so bewegt man sich bei der Gewichtung von Merkmalen für Leitungstätigkeiten in einem subjektiven Raum. Daß aber die subjektiven Meinungen über die Gewichtung der Leitungstätigkeit zu brauchbaren Ergebnissen führen, haben die Untersuchungen von Potratz¹⁾ und Hofmann²⁾ gezeigt.

2.3.2. Strukturierung in Form eines Profils

Zur Gewinnung des Anforderungsprofils wird im folgenden angenommen, daß eine bestimmte Anzahl von Personen zur Gewichtung von Anforderungsmerkmalen befragt wird. Jedes Anforderungsmerkmal kann seinerseits in Untermerkmale zerfallen. Den befragten Personen steht zur Gewichtung jedes einzelnen Unter-

1) Vgl. Potratz, B.: a.a.O., S.

2) Vgl. Hofmann, M.: Das unternehmerische Element in der Betriebswirtschaft. Beiträge zur ganzheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftslehre, Bd. 5, hrsg. von Heinrich, W., Berlin 1968, S. 198 ff.

merkmals ein Punktwert¹⁾ - genauer gesagt ein Punktschwerpunkt - zur Verfügung, der in fünf Urteilsstufen gegliedert ist. Bei extremer Ablehnung eines Anforderungsmerkmals bzw. seiner Untermerkmale können sie "0", bei extremer Zustimmung "4" Punkte vergeben. Bei zehn Untermerkmalen z.B. kann ein Anforderungsmerkmal minimal $10 \times 0 = 0$ Punkte, maximal $10 \times 4 = 40$ Punkte erhalten. Der Spielraum der erreichbaren Punktschwerpunkte liegt also zwischen 0 und 40. Das Beispiel sieht in allgemeiner Darstellung für ein beliebiges Anforderungsmerkmal (J) wie folgt aus:

1) Um genauere Ergebnisse erzielen zu können, kann man auch die in den Nebengewissenschaften bewährten Skalierungsverfahren verwenden. Vgl. Ekman, G.: Psychophysische und psychologische Meßmethoden, in: Lehrbuch der experimentellen Psychologie, hrsg. von Meilli, R. und Rohrer, H., Bern-Stuttgart 1963, S. 19 ff., Gulliksen, H. und Messick, S.: Psychological Scaling: Theory and Applications, New York 1960, Torgerson, W.S.: Theory and Methods of Scaling, New York 1958

UM \ I	I					
	1	2		i		N
1	Y_{11}	Y_{12}		Y_{1i}		Y_{1N}
2	Y_{21}	Y_{22}		Y_{2i}		Y_{2N}
	...	...		...		...
	...	...		...		...
	...	...		...		...
g	Y_{g1}	Y_{g2}		Y_{gi}		Y_{gN}
	...	...		...		...
	...	...		...		...
	...	...		...		...
M	Y_{M1}	Y_{M2}		Y_{Mi}		Y_{MN}
$\sum_{g=1}^M Y_g = \lambda_i$	X_1	X_2		X_i		X_N

Abb. 2

Allgemeine Darstellung zur Gewichtung der g Untermerkmale des Anforderungsmerkmals J durch i Personen

Y steht für die jeweiligen Werte, die die befragten Personen (I) je Untermerkmal (UM) gegeben haben.

Die Indizes von Y geben den Standort der Werte in der Matrix an. Der Ausdruck Y_{gi} steht für die Wertpunkte des g-ten Untermerkmals der i-ten Person.

X steht für die Punktsommenwerte¹⁾.

1) Es wird bei dieser einfachen additiven Verknüpfung davon ausgegangen, daß dem Urteil aller einzelnen Personen die gleiche Bedeutung und damit das gleiche Gewicht beigemessen werden kann.

Im folgenden wird davon ausgegangen, daß neun Personen zur Gewichtung von sechs Anforderungsmerkmalen befragt werden. Jedes Anforderungsmerkmal ist seinerseits in 10 Untermerkmale gegliedert. Die allgemeine Darstellung wird an Hand von Zahlen in den Abbildungen 3 und 4 für die Anforderungsmerkmale J_1 und J_2 wiedergegeben.

UM \ I	I								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2	2	3	1	4	0	3	0	2
2	2	1	4	2	2	2	3	1	2
3	3	1	2	0	3	1	2	1	1
4	3	2	3	3	2	1	1	3	4
5	1	0	3	2	1	2	1	1	1
6	2	2	2	2	2	1	3	2	3
7	4	1	1	1	2	3	2	2	1
8	3	4	4	2	3	2	2	3	2
9	0	3	2	2	2	1	4	2	2
10	4	0	2	1	2	1	3	2	2
Punktsummenwerte	24	16	20	16	23	14	24	17	20

Abb. 3

Zahlenbeispiel zur Berechnung der Punktsummenwerte für das Anforderungsmerkmal J_1

UM \ I	I								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	4	1	2	4	0	1	0	3	1
2	4	0	4	1	3	0	0	2	3
3	4	2	3	3	1	3	0	1	2
4	4	1	3	0	4	1	0	0	4
5	4	1	4	2	3	0	0	2	2
6	4	0	2	4	2	2	0	1	0
7	4	1	4	4	4	1	0	1	1
8	4	0	3	3	3	0	0	3	4
9	4	1	3	4	1	3	0	0	2
10	4	1	4	3	4	1	0	2	1
Punktsummenwerte	40	8	32	28	25	12	0	15	20

Abb. 4

Zahlenbeispiel zur Berechnung der Punktsummenwerte für das Anforderungsmerkmal J_2

Auf diese Weise kann die Gewichtung aller übrigen Hauptanforderungsmerkmale vorgenommen werden, auf deren Darstellung hier verzichtet wird.

Faßt man die Punktsummenwerte aller Hauptanforderungsmerkmale J_j (für $j = 1 \dots n$) zusammen, so ergibt sich folgendes "Gesamtbild" der Anforderungsmerkmale:

I \ J						
	1	2		j		n
1	X_{11}	X_{12}		X_{1j}		X_{1n}
2	X_{21}	X_{22}		X_{2j}		X_{2n}
	...	...		...		...
	...	...		...		...
	...	...		...		...
i	X_{i1}	X_{i2}		X_{ij}		X_{in}
	...	...		...		...
	...	...		...		...
N	X_{N1}	X_{N2}		X_{Nj}		X_{Nn}
$\sum X_{ij}$	$\sum X_{i1}$	$\sum X_{i2}$		$\sum X_{ij}$		$\sum X_{in}$
$\frac{\sum X_{ij}}{N}$ = $\bar{X}_{ij}$	$\bar{X}_{i1}$	$\bar{X}_{i2}$		$\bar{X}_{ij}$		$\bar{X}_{in}$

Abb. 5

Allgemeine Darstellung des Profils einer Anforderungsstruktur von j Merkmalen

In einem weiteren Schritt werden die Spaltensummen ermittelt ($\sum X_{ij}$), um für jedes Anforderungsmerkmal das arithmetische Mittel $\bar{X}_{ij}$ der von den befragten Personen vergebenen Gewichtung zu berechnen. Die durch die letzte Zeile der Abb. 5 repräsentierten Werte können als Profil der Anforderungsstruktur der in Frage stehenden Leitungsstelle aufgefaßt werden.

Ausgehend von Abb. 5 ergeben sich bei dem gewählten Zahlenbeispiel für das erste und zweite Anforderungsmerkmal folgende Werte:

I \ J _{1,2}		
	1	2
1	24	40
2	16	8
3	26	32
4	16	28
5	23	25
6	14	12
7	24	0
8	17	15
9	20	20
$\sum x_{ij}$	180	180
N	9	9
$\frac{\sum x_{ij}}{N} = \bar{x}_{ij}$	20,0	20,0

Abb. 6

Berechnung der Punktsummenwerte und der Mittelwerte für die Anforderungsmerkmale J₁ und J₂

Die Ergebnisse (Punktsummenwerte und arithmetische Mittel) der Anforderungsmerkmale J₁ und J₂ werden mit den entsprechenden Ergebnissen der übrigen vier Anforderungsmerkmale¹⁾ in Abb. 7 zu einem Profil c_{ij}^+ zusammengefaßt.

1) Auf die Wiedergabe der Berechnung im einzelnen wird hier verzichtet.

An- forde- Punkt- rungs- summen- merk- werte bzw. ma- Mittelwerte	le					
	1	2	3	4	5	6
X_{ij}	180	180	108	117	72	288
$\frac{\sum X_{ij}}{N} = \bar{X}_{ij} = c_{ij}^+$	20	20	12	13	8	32

Abb. 7

Zahlenbeispiel zur Darstellung des Profils einer Anforderungsstruktur

Bei den ermittelten Profilwerten c_{ij}^+ (Abb. 7) wurde zur Voraussetzung gemacht, daß die einzelnen Merkmale sich, so wie sie beschrieben und gewichtet wurden, auch relativ isoliert durch entsprechende Befragungen etc. bestimmen lassen. Jedem Ansatz, der eine Reihe solcher Anforderungsmerkmale - sei es auf empirischer Grundlage, sei es von einem theoretischen Modell her - aneinanderreicht und zahlenmäßig oder graphisch festlegt, in welchem Grade jedes einzelne Anforderungsmerkmal gegeben sein muß, um die Leitungstätigkeit erfolgreich auszuüben, liegt die Annahme zugrunde, daß die Leitungstätigkeit durch ein additives Zusammentreten verschiedener Merkmale zustandekommt. An diesem Tatbestand ändert sich nichts, wenn man zur Ermittlung der c_{ij}^+ -Werte nicht einen einfachen Durchschnitt, sondern gewogene Mittel oder andere Mittelwerte zugrundelegt.

Ungeklärt bleibt jedoch die Frage, wo und inwieweit Schwächen eines Haupt- bzw. Untermerkmals durch besondere Stärken eines anderen ausgeglichen werden können. Es wird bei der Anwendung eines Anforderungs-

profils vielmehr stillschweigend angenommen, daß eine Tätigkeit nur durch eine bestimmte Kombination der Merkmale optimal erfüllt wird. Die Richtigkeit dieser Voraussetzung ist aber nicht nur theoretisch unwahrscheinlich, sondern widerspricht auch der praktischen Erfahrung. Es ist nämlich nicht möglich festzustellen, in welchem Maße ein Mittelwert die ihm zugrunde liegenden Unter- bzw. Hauptanforderungsmerkmale repräsentiert und inwieweit nicht bei zunehmender Zahl von Untermerkmalen ein entscheidender Informationsverlust eintritt, der die Aussagefähigkeit in Frage stellt.

Wenn die oben erwähnten Einwände z.T. auch bei der im nächsten Kapitel zu behandelnden Technik der Faktorenanalyse zur Strukturierung der Anforderungsmerkmale zutreffen, so tritt doch der zuletzt erwähnte Informationsverlust beim Übergang von zahlreichen Merkmalen zu einer begrenzten Zahl von Größen - wie es z.B. bei der Zusammenfassung der Untermerkmale in Hauptmerkmale geschehen ist - bei der Faktorenanalyse im wesentlichen nicht ein. Ein weiterer - der wichtigste Nachteil der Profilmethode, der allerdings erst im Rahmen der Ableitung der Eignung ersichtlich wird, kann ebenfalls durch die Anwendung der Faktorenanalyse aufgehoben werden¹⁾.

2.3.3. Strukturierung mit Hilfe der Faktorenanalyse

Die Faktorenanalyse, deren Ursprung in der psychologischen und mathematischen Forschung zu finden ist, ist ein statistisches Instrument, das "die Reduktion eines umfangreichen Datenmaterials auf wenige

1) Vgl. hierzu S. 105 f. und 112

unabhängige und einfache Faktoren"¹⁾ ermöglicht, indem sie "Matrizen kleinstmöglicher Ordnung sucht, die multiplikativ miteinander verknüpft eine vorgegebene Produktmatrix liefern."²⁾ Ihr Ergebnis ist eine übersichtliche, möglichst einfache und "ökonomische" Klassifikation der zur Analyse anstehenden Merkmale. Die Klassifikation erfolgt dabei durch die Zuordnung der Variablen zu Faktoren.

Die Bedeutung der Faktorenanalyse tritt noch deutlicher zutage, wenn man versucht, das Wesen des Faktorenbegriffs am geometrischen Modell zu veranschaulichen³⁾. Durch Reduzierung des umfangreichen Datenmaterials auf einige Faktoren kann man einen niederdimensionalen Raum finden, in den die Variablen projiziert werden können⁴⁾. Der Übergang von einem höherdimensionalen Raum auf einen niederdimensionalen erfolgt dabei im wesentlichen ohne Informationsverlust. Dabei ist es unwesentlich, ob die Variablen Körpermessungen, Tests oder Gemüsepreise sind; der Faktoranalytiker arbeitet nur mit der Form der Daten, ihre Substanz ist irrelevant⁵⁾.

Es ist unbestritten, daß die Hauptaufgabe der Faktorenanalyse darin besteht, Variablen zusammenzufassen. Es besteht jedoch eine Diskussion darüber, ob die Faktorenanalyse in erster Linie klassifiziert

-
- 1) Überla, K.: Faktorenanalyse. Eine systematische Einführung für Psychologen, Mediziner, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Berlin-Heidelberg-New York 1968, S. III
 - 2) Vukovich, A.: Faktorielle Typenbestimmung, in: Psychologische Beiträge, Bd.10, 1967, S. 112
 - 3) Vgl. Hofstätter, P.R.: Faktorenanalyse, in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, a.a.O., S. 393 f.
 - 4) Vgl. Abb. 12, S. 46
 - 5) Vgl. Jones, M.B.: Simplex theory. US Naval School of Aviation Medicine, Monograph Series, No.3, Pensacola, Florida 1959, S. 2

bzw. beschreibt, oder aber erklärt: Sind Faktoren die Bedingungen der Variablen, oder sind sie die Kategorien, in die die Variablen beschreibend eingeordnet werden?¹⁾ Auf die Problematik der Strukturierung von Anforderungsmerkmalen übertragen lauten diese Fragen, ob die Faktoren als rein formale, die Untermerkmale repräsentierende Größen anzusehen sind, oder ob sie die Begriffe und Inhalte der Hauptanforderungsmerkmale ersetzen und an deren Stelle treten können.

Da im Rahmen dieser Arbeit die Extraktion der Faktoren aufgrund des hypothetisch festgelegten Datenmaterials erfolgt, kann hier keinerlei Versuch unternommen werden, die Faktoren inhaltlich zu interpretieren, oder als "hinter" den Anforderungsmerkmalen liegende, diese fundierende Bedingungen, Ursachen o.dgl. zu betrachten. Sie werden vielmehr als formale mathematisch-statistische Größen betrachtet, die die unübersichtliche Vielfalt von Anforderungsmerkmalen "zusammenfassen" sollen, ohne daß dabei ein wesentlicher Informationsverlust eintritt. Durch Anwendung der faktorenanalytischen Methode wird außerdem in Abschn. 4.3.2. versucht, einen Ansatz zum Vergleich der Anforderungs- und Persönlichkeitsstruktur zu gewinnen, mit dem die Eignung quantitativ mehrdimensional abgeleitet werden kann.

Den Ausgangspunkt der Faktorenanalyse bilden die Korrelationskoeffizienten r_{jk} , als Maß für die Stärke des stochastischen wechselseitigen Zusammenhanges zwischen den einzelnen Merkmalen. Sie sind im folgenden in einer allgemeinen Matrix dargestellt, wobei sämtliche Diagonalen (r_{11} , r_{22} ... r_{jj} ... r_{nn}) - auch als Selbstkorrelationen bezeichnet - gleich Eins sind.

1) Vgl. Hartley, R.E.: Two kinds of factor analysis?
in: Psychometrika, Vol. 19, 1954, S. 195 ff.

Merkmal Merkmal	1	2	...	j	...	n
1	r_{11}	r_{12}	...	r_{1j}	...	r_{1n}
2	r_{21}	r_{22}	...	r_{2j}	...	r_{2n}
.	.	.	...	.	...	.
.	.	.	...	.	...	.
.	.	.	...	.	...	.
j	r_{j1}	r_{j2}	...	r_{jj}	...	r_{jn}
.	.	.	...	.	...	.
.	.	.	...	.	...	.
.	.	.	...	.	...	.
n	r_{n1}	r_{n2}	...	r_{nj}	...	r_{nn}

Abb. 8

Allgemeine Darstellung der Korrelationskoeffizienten zwischen den Merkmalen

Ausgehend von dieser Matrix werden mit Hilfe bestimmter mathematisch-statistischer Techniken Faktoren extrahiert. Zur Extraktion der Faktoren aus den Korrelationskoeffizienten haben sich seit Beginn der dreißiger Jahre mehrere Methoden herauskristallisiert. Unabhängig von der Art der verwendeten Methode lassen sich die extrahierten Faktoren in folgender allgemeiner Darstellung wiedergeben¹⁾:

1. Vgl. Überla, K.: a.a.O., S. 56 ff. und 123 ff., ebenso Harman, H.H.: Modern Factor Analysis, Chicago-London, 2. Aufl., 1967, S. 4 ff.

Merk- male	Fakto- ren							
		I	II	..	J	K	..	N
1		a_{1I}	a_{1II}	..	a_{1J}	a_{1K}	..	a_{1N}
2		a_{2I}	a_{2II}	..	a_{2J}	a_{2K}	..	a_{2N}
.		.	.	..	.	.	..	.
.		.	.	..	.	.	..	.
j		a_{jI}	a_{jII}	..	a_{jJ}	a_{jK}	..	a_{jN}
k		a_{kI}	a_{kII}	..	a_{kJ}	a_{kK}	..	a_{kN}
.		.	.	..	.	.	..	.
.		.	.	..	.	.	..	.
n		a_{nI}	a_{nII}	..	a_{nJ}	a_{nK}	..	a_{nN}

Abb. 9

Allgemeine Darstellung einer Faktorenmatrix

Das Ausmaß der Zugehörigkeit des j-ten Anforderungsmerkmals zum J-ten Faktor wird durch die Faktorladung (a_{jJ}) ausgedrückt. Der Wert a_{jJ} bedeutet die "Enge" des statistischen Zusammenhangs zwischen dem j-ten Merkmal und J-ten Faktor; er variiert zwischen -1,00 über 0 bis +1,00.

Um den Zusammenhang zwischen den beiden Matrizen (Abb. 8 und 9) zu verdeutlichen, sei darauf hingewiesen, daß sich bei einer exakten Durchführung der faktoranalytischen Berechnungen der Korrelationskoeffizient r_{jk} zweier Merkmale durch die Summe der Ladungsprodukte über alle (I-N) Faktoren errechnen läßt. Diese Überlegung kommt in folgender Formel zum Ausdruck:

$$r_{jk} = (a_{jI} \cdot a_{kI}) + (a_{jII} \cdot a_{kII}) + \dots + (a_{jJ} \cdot a_{kJ}) + \dots + (a_{jN} \cdot a_{kN})$$

$$= \sum_{I=1}^N (a_{jI} \cdot a_{kI}) \quad (1)$$

Zur Veranschaulichung der Faktorenanalyse wird ein Zahlenbeispiel verwendet, das auf die der Profilmethode zugrundegelegten Werte zurückgreift¹⁾. Dabei ist zu berücksichtigen, daß es zur konsequenten Durchführung der Faktorenanalyse erforderlich wäre, von den Korrelationskoeffizienten der Untermerkmale auszugehen. Da es aber im Rahmen dieser Arbeit nicht darauf ankommt, umfangreiche Rechenoperationen durchzuexerzieren, sondern es vielmehr darum geht, das methodische Vorgehen zur Strukturierung der Anforderungsmerkmale darzustellen, sollte es genügen, wenn lediglich von den Korrelationskoeffizienten der sechs Hauptanforderungsmerkmale anstelle derjenigen der Untermerkmale ausgegangen wird. Die Korrelationskoeffizienten (r_{jk}) der sechs gewählten Anforderungsmerkmale sehen wie folgt aus²⁾:

Merk- male \ Merk- ma- le	1	2	3	4	5	6
1	1	0,46	0,35	0,04	0,21	0,07
2	0,46	1	0,33	0,03	0,18	0,05
3	0,35	0,33	1	0,18	0,34	0,24
4	0,04	0,03	0,18	1	0,24	0,23
5	0,21	0,18	0,34	0,24	1	0,31
6	0,07	0,05	0,24	0,23	0,31	1

Abb. 10

Korrelationsmatrix für sechs Anforderungsmerkmale

1) Vgl. S. 34 ff.

2) Die Erläuterungen zur Korrelationsberechnung sind im Anhang II, S. 120 ff. beigelegt.

Zur Extraktion der Faktoren aus den Korrelationskoeffizienten wird im Rahmen dieser Arbeit die Zentroidmethode von Thurstone¹⁾ verwendet²⁾. Was die Thurstonesche Methode von anderen Methoden unterscheidet, ist die Tatsache, daß sie nach der Extraktion der Faktoren aus der Interkorrelationsmatrix der Anforderungsmerkmale (Abb. 10) noch eine Rotation, d.h. eine Veränderung des Bezugssystems der Faktoren erfordert, wodurch die Möglichkeit ihrer Verwendung verbessert wird. So weit es sich um die Anzahl der extrahierten Faktoren handelt, hängt sie von der Art des verwendeten Verfahrens, von der Wahl eines "Abbruchskriteriums", von der Anzahl und Art der Variablen und nicht zuletzt sozusagen vom Fingerspitzengefühl ab³⁾. Ausgehend von den Korrelationskoeffizienten (Abb. 10) wurden zwei Faktoren extrahiert⁴⁾:

-
- 1) Vgl. Thurstone, L.L.: Multiple-Factor Analysis. A Development and Expansion of the Vectors of Mind, 7. Aufl., Chicago-London 1967, S. 149 ff.
 - 2) "Die Zentroidmethode wurde von THURSTONE ... als eine einfach zu errechnende Näherung an die Hauptachsenmethode angegeben. Sie war bis vor wenigen Jahren das beherrschende Verfahren ... Wenn keine elektronische Rechenmaschine zur Verfügung steht, ist die Zentroidmethode auch heute noch die Extraktionsmethode der Wahl ... Das Zentroidverfahren ist gegenüber anderen Extraktionsmethoden einfach. Das grundsätzliche Vorgehen wird anhand der Zentroidlösung relativ leicht verständlich. Man erhält dabei einen Einblick, der bei anderen Methoden erst nach intensiverer Beschäftigung möglich ist." Überla, K.: a.a.O., S. 113
 - 3) Vgl. ebenda, S. 123
 - 4) Die Berechnungen zur Extraktion der Faktoren sind im Anhang II, S.124ff. beigelegt.

An- for- derungs- merkmale	Fak- to- ren		
		F_1	F_2
1		0,547	0,422
2		0,506	0,431
3		0,622	0,031
4		0,306	-0,296
5		0,557	-0,231
6		0,404	-0,358

Abb. 11

Faktorenmatrix mit Faktorenladungen für
sechs Anforderungsmerkmale

Die Faktorenmatrix ist im folgenden geometrisch ver-
anschaulicht:

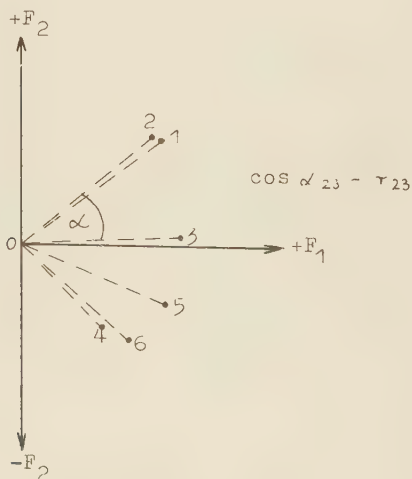


Abb. 12

Geometrische Darstellung der Faktorenmatrix

Die Vektoren entsprechen dabei den Anforderungsmerkmalen und die Koordinaten den Faktorenladungen. Das Zueinander der Vektoren, d.h. die Winkel zwischen ihnen stehen fest und die Cosinus-Werte der Winkel entsprechen der Korrelationsmatrix, d.h.

$\cos \alpha_{jk} = r_{jk}$.¹⁾ Dieses räumliche Zueinander der Merkmale innerhalb des gemeinsamen Faktorenraumes wird eine Konfiguration genannt²⁾.

-
- 1) Es wurde schon darauf hingewiesen, daß der Korrelationskoeffizient r_{jk} zweier Merkmale der Summe der Ladungsprodukte über alle (I-N) Faktoren entspricht. Die Korrelation $r_{45} = 0,24$ kann z.B. nach Formel (1) dargestellt werden als:

$$r_{45} = (a_{41} \cdot a_{51}) + (a_{42} \cdot a_{52})$$

Setzt man in diese Gleichung die aufgefundenen Faktorenladungen ein, so erhält man einen Wert von annähernd 0,24:

$$r_{45} = (0,306 \cdot 0,557) + (-0,296 \cdot -0,231) = 0,24.$$

- 2) "Man kann sich eine Konfiguration unabhängig von einem Koordinatensystem denken, obwohl man dabei immer ein konkretes Koordinatensystem wählen muß, auch wenn man es nicht zeichnet ... Das Verhältnis von Konfiguration und Koordinatensystem ist durch die Bedingung, daß die Variablenvektoren die Korrelationsmatrix reproduzieren sollen, nicht festgelegt. Man kann sich vorstellen, daß man die Konfiguration in 2.11a um den Mittelpunkt dreht wie ein Speichenrad um seine Achse und das Koordinatensystem dabei festhält. Man kann sich auch vorstellen, daß man das Koordinatensystem dreht und die Konfiguration festhält. Eine der unendlich vielen möglichen Positionen der Konfiguration relativ zum Koordinatensystem ist in 2.11b dargestellt. Alle diese Positionen der Konfiguration zum Koordinatensystem reproduzieren die Korrelationsmatrix gleich gut, die Winkel zwischen den Vektoren sind jeweils dieselben. Das Faktorenproblem hat keine eindeutige Lösung, es gibt vielmehr eine ganze Familie von gleichwertigen Lösungen. Von diesen unendlich vielen möglichen Lösungen, die geometrisch durch die verschiedenen Positionen der Konfiguration zum Koordinatensystem dargestellt sind, muß eine ausgewählt werden. Diese Auswahl bezeichnet man als

Es wurde schon erwähnt, daß die mit Hilfe der Zentroidmethode ermittelte Faktorenlösung einer Rotation bedarf, damit ihre Ergebnisse sinnvoll verwendet werden können. Es gibt zahlreiche Prinzipien und Verfahren der Rotation, von denen das Konzept der Einfachstruktur das wichtigste ist¹⁾. "Ist die durch die Korrelationsmatrix festgelegte Konfiguration so, daß durch eine Rotation fast alle oder sehr viele Variablenvektoren in oder nahe an die Koordinatenhyperebenen gebracht werden konnten, dann spricht man von Einfachstruktur."²⁾ Die Rotation muß also auf die Weise erfolgen, daß die Anforderungsmerkmale, die jeweils durch die Punkte im Faktorenraum repräsentiert werden, in einem möglichst engen Bereich um die Koordinatenhyperebenen zu liegen kommen. Im folgenden sei die Rotation graphisch dargestellt; sie kann auch algebraisch-analytisch ermittelt werden³⁾.

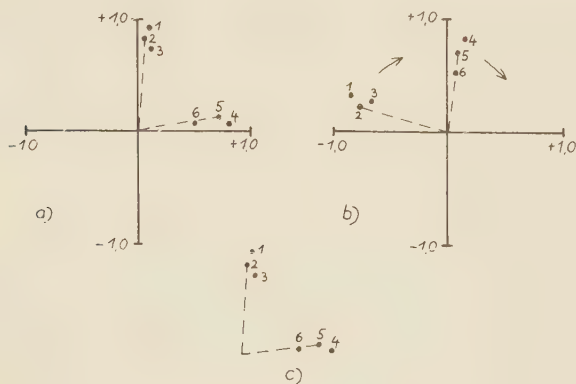


Abb. 2.11a-c. Die Rotation. a Konfiguration in möglichst einfacher Beziehung zum Koordinatensystem, b Konfiguration in beliebiger Position zum Koordinatensystem, c Konfiguration ohne Koordinatensystem

Rotation, da sie geometrisch gesehen darin besteht, die Konfiguration um den Nullpunkt zu drehen, zu rotieren." Überla, K.: a.a.O., S. 76 f.

1 Vgl. ebenda, S. 176

2 Ebenda, S. 105

3 Vgl. ebenda, S. 207 ff.

Fakto- ren Merkmal	F_1	F_2
1	0,69	0,05
2	0,66	0,02
3	0,48	0,40
4	0,03	0,42
5	0,26	0,54
6	0,06	0,54

Abb. 14

Matrix der Faktorenlösung (V) nach Rotation der Bezugsachsen

Es wurde schon darauf hingewiesen, daß die Faktoren aufgrund der hypothetischen Natur des Datenmaterials keine inhaltliche Interpretation erlauben. Es lassen sich jedoch Feststellungen über statistische Zusammenhänge machen; die Vorgehensweise dabei ist analog derjenigen der inhaltlichen Interpretation. Es müssen zu diesem Zweck in der rotierten Faktorenmatrix die Merkmale aufgesucht werden, die die höchsten Ladungen jeweils eines Faktors tragen. Im vorliegenden Beispiel wären das die Merkmale 1 (0,69) und 2 (0,66), die stark mit dem Faktor F_1 geladen sind, während sie eine relativ geringe Ladung mit dem Faktor F_2 aufweisen. Daraus läßt sich der Schluß ziehen, daß Anforderungsmerkmal 1 und 2 über den Faktor F_1 eng miteinander verbunden sind, ohne daß sich daraus eine inhaltliche Belegung des Faktors F_1 ableiten läßt. Faktor F_2 weist andererseits starke Ladungen hinsichtlich der Anforderungsmerkmale 5 und 6 auf, während er etwa für die Anforderungsmerkmale 1 und 2 so gut wie gar nicht "verantwortlich" ist. Solche Feststellungen ließen sich beliebig fortführen; sinnvoll wäre das jedoch tatsächlich erst, wenn man von konkreten empirisch gewonnenen Daten ausgeht.

Soweit es sich um die Problematik der Faktorenanalyse¹⁾ im Rahmen der Strukturierung der Anforderungsmerkmale handelt, so wurde darauf zum Teil schon hingewiesen²⁾. Es bliebe noch zu fragen, ob das mathematische Minimalprinzip, worauf die faktorenanalytische Methode aufgebaut ist, dem realen Anforderungsbild einer Leitungstätigkeit entspricht. Da diese Frage der quantitativen Betrachtungsweise nicht nur die Strukturierung der Anforderungsmerkmale betrifft, sondern die ganze Problematik der Besetzung durchzieht, wird später noch darauf eingegangen werden³⁾. Vorweg sei bezüglich der Anforderungsstruktur lediglich darauf hingewiesen, daß auch die größte Exaktheit der Strukturierungsmethoden nicht die Mängel des mit Hilfe von subjektiven Meinungen gewonnenen Ausgangsmaterials kompensieren kann. Die Mängel liegen vor allem darin, daß die Ergebnisse der Befragungen von der Fragestellung beeinflußt werden können. Wenn man z.B. die Absicht hat, die Bedeutung eines bestimmten Anforderungsmerkmals zu beweisen, so ist dies leicht dadurch möglich, daß man eine große Anzahl von ähnlich gearteten Fragen zusammenstellt und dadurch künstlich Korrelationshäufungen erzeugt.

Zusammenfassend sei festgestellt, daß die Fragestellung der Faktorenanalyse dem eigentlichen Anliegen der Strukturierung von Anforderungsmerkmalen bis jetzt kaum angepaßt ist. Obwohl es - ausgehend von einem Bündel von Anforderungsmerkmalen - ohne weiteres möglich wäre, einzelne Faktoren herauszuanalysieren, wird es wesentlich schwieriger sein, die Be-

1) Zur allgemeinen Problematik der Faktorenanalyse vgl. Münchener Symposion über Faktorenanalyse, in: Psychologische Beiträge, Bd.10, 1967, S. 78 ff.

2) Vgl. Abschn. 2.3.2. S. 38 ff.

3) Vgl. Abschn. 4.3. S. 98 ff.

deutung der einzelnen Faktoren für die gesamte Leitungstätigkeit sowie das Zusammenwirken der Faktoren darzulegen. Ebenso wenig ist die Möglichkeit der Kompensation einzelner Faktoren bzw. Merkmale durch andere nachweisbar.

Im Rahmen dieser Arbeit wird die besondere Bedeutung der faktorenanalytischen Methode in vollem Maße erst bei dem Vergleich der Anforderungs- mit der Persönlichkeitsstruktur zur Ableitung der Eignung ersichtlich. Bevor jedoch dieser Frage nachgegangen werden kann, ist es notwendig, sich der Persönlichkeitsstruktur zuzuwenden.

3. Erfassung der Persönlichkeit von Stellenanwärtern

3.1. Methodologische Vorbemerkungen zur Persönlichkeitserfassung und das Ziel des Mitteleinsatzes

Es gibt kaum eine sozial- und geisteswissenschaftliche Richtung, die sich zu Fragen der Persönlichkeit nicht geäußert hätte. Im Rahmen dieser Arbeit geht es hier nicht um die gesamte Persönlichkeit, sondern um den Teil der Persönlichkeit, der aufgrund der strukturierten Anforderungsmerkmale "erfaßt" werden soll.

In der Literatur zum Personalwesen ist es im allgemeinen üblich, von der "Beurteilung" und nicht, wie in dieser Arbeit, von der "Erfassung" der Persönlichkeit zu sprechen; denn erst nach der "Erfassung" und "Darstellung" ist die "Beurteilung" und damit die Eignungsermittlung möglich. Hinzu kommt, daß der Begriff "Beurteilung" sich "sogleich als zu eng" erweist: "Denn, daß in uns irgendwie geartete 'Urteile', 'Eindrücke' u.ä. über andere Menschen zustande kommen, kann in sehr verschiedener Weise geschehen. Was wir gemeinhin 'Beurteilen' nennen, erscheint nur als eine spezielle Art der kognitiven Erfassung anderer Menschen"¹⁾.

Die Erfassung der Persönlichkeit von Stellenanwärtern "bereitet der Sache nach" z.T. "ähnliche Schwierigkeiten wie die Ermittlung der Anforderungsstruktur"²⁾. Das wichtigste Grundproblem ist dabei die

1) Kaminski, G.: Die Beurteilung unserer Mitmenschen als Prozeß, in: Bericht über den 23. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Würzburg vom 24.-28. Sept. 1962, Göttingen 1963, S.52

2) Bellinger, B.: Zur Auslese von Unternehmungsleitern, in: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen. Beiträge zur Morphologie von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen und Genossenschaften. Festschrift zum 65. Geburtstag von Reinhold Henzler, Hrsg. von Alewell, K., Wiesbaden 1967, S. 219

Frage, welcher Methoden man sich bedient. Im folgenden sei daher zuerst kurz auf methodische Fragen eingegangen, dem folgt die Behandlung der dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Mittel. Das Ziel ihres Einsatzes besteht darin, nur den Teil der Persönlichkeit von Stellenanwärtern, der im Hinblick auf die strukturierten Anforderungsmerkmale relevant ist, gültig, verlässlich, genügend differenziert und vergleichbar zu erfassen. Nach der Erfassung durch die einzelnen Mittel soll auf die Problematik der Gesamtdarstellung der Persönlichkeit von Stellenanwärtern hingewiesen werden.

Die Methoden der Persönlichkeitserfassung sind seit eh und je Gegenstand psychologischer Untersuchungen¹⁾. Dabei muß immer wieder entschieden werden, ob man sich mehr einer experimentellen, messenden und rechnenden Arbeitsweise bedienen soll, oder ob das beobachtend-beschreibend und verstehend vorgehende Verfahren vorzuziehen ist. Es handelt sich hier um zwei Ansatzpunkte, die man heute auch gern als behavioristisch-operationistische oder auch reduktionistische Methode einerseits und als phänomenologisch-verstehende Arbeitsweise andererseits bezeichnet²⁾. Weitere Methodenabgrenzungen lauten etwa

-
- 1) Die methodologische Literatur über Fragen der Persönlichkeit ist so umfangreich, daß sie schon kaum mehr vollständig zu übersehen ist. Es sei nur das Werk von Thomae erwähnt. Vgl. Thomae, H.: Das Individuum und seine Welt. Eine Persönlichkeitstheorie, Göttingen 1968, S. 32 ff.
 - 2) Vgl. mehrere Beiträge in: Handbuch der Psychologie, 4.Bd. Persönlichkeitsforschung und Persönlichkeitstheorie, hrsg. von Lersch, Ph. und Thomae, H., Göttingen 1960

naturwissenschaftliche gegen geisteswissenschaftliche, nomothetische gegen idiographische, quantitative gegen qualitative Methoden¹⁾. Für die unternehmerische Praxis ist diese theoretische Frage weniger bedeutungsvoll. Sie verwendet vielmehr ein Konglomerat verschiedener Methoden und bedient sich dabei unterschiedlicher Mittel, wobei zwischen beiden, d.h. zwischen Methoden und Mitteln, meist keine klare Grenze gezogen wird.

3.2. Mittel zur Erfassung der Persönlichkeit

"Was die ... Mittel ... anbelangt, so kommt es für die Praxis im Unternehmen darauf an, solche zu wählen, die geeignet sind, zu möglichst exakten, klaren, eindeutigen ... Aussagen zu gelangen. Hier aber setzen die eigentlichen Schwierigkeiten für den Praktiker ein. Sobald er nämlich versucht, ... (die) Mittel ... zusammenzustellen und zu systematisieren, steht er einer nachgerade verwirrenden Menge von sehr verschiedenartigen Systemen und Verfahren gegenüber"²⁾ So unterscheidet man z.B. zwischen direkten und indirekten Mitteln. Zu den direkten Mitteln gehören u.a. die persönlichen Gespräche, die Analyse des Verhaltens, die ärztliche und psychologische Untersuchung. Indirekt läßt sich die Persönlichkeit durch die Analyse des Bewerbungsschreibens, des Lebenslaufes, von Handschriftenproben, Hochschulzeugnissen, Referenzen usw. erfassen. Es wird auch zwischen subjektiven, objektiven und projektiven Mitteln

1) Auf qualitative und quantitative Aspekte wird noch näher eingegangen. Vgl. S. 95 ff. und 98 ff.

2) Lichtwer, B.M.: Beurteilungs- und Ausleseverfahren bei Führungskräften, in: Handbuch der Führungskräfteauswahl ..., a.a.O., S. 147

unterschieden¹⁾, wobei die Grenzen zwischen den einzelnen Mitteln flüssig sind.

Unabhängig von jeglicher Systematik sollte jedes "legitime" Mittel herangezogen werden. Auszunehmen sind nur die "Irrwege", die im allgemeinen seit langem zu meiden sind: Urteile vom Hörensagen, voreingenommene Beobachtung, eindrucksvolle Zufallsübereinstimmung, Überbewertung des Einzelfalles und dgl. mehr. Man kann auch einige Wege des populären "Charakterlesens" wie z.B. Astrologie, Numerologie, Palmistrie ausschließen.

Durch Ausschöpfung aller möglichen Mittel können methodische Einseitigkeiten vermieden werden²⁾. Allerdings muß berücksichtigt werden, daß kein Mittel überall Anwendung finden kann und auch nicht ausschließlich unter dem Gesichtspunkt seiner Ergiebigkeit eingesetzt wird. Man ist oftmals gezwungen, in manchen Fällen auch die Mittel einzusetzen, die nur mäßigen Voraussagewert besitzen. Ebenso bedeutet eine Anhäufung von einzelnen Mitteln dabei keineswegs das optimale "Informationsganze". Entscheidend für den Wert eines Mittels ist die Sachdienlichkeit und Zweckmäßigkeit seines Einsatzes für das "Informationsganze". Wichtig ist aber auch die Erkenntnis, daß - welche Mittel oder Methoden man auch zur Erfassung der Persönlichkeit verwenden mag - am Schluß immer noch mehr oder weniger große Fragezeichen bleiben können. Das hängt letzten Endes mit der komplexen Natur des

1) Vgl. Campbell, J.T.: Assessments of Higher-Level Personnel: 1. Background and Scope of the Research, in: Personnel Psychology, Vol. 15, 1962, S. 57 ff.
Murstein, B.I.: Theory and Research in Projective Techniques, New York 1963, S. 5 ff.

2) Vgl. Handyside, J.D. und Duncan, D.C.: Four Years - A Follow-up of an Experiment in Selecting Supervisors, in: Occupational Psychology, Vol. 38, 1954, S. 262

Menschen, die sich in allen Einzelheiten weder erfassen noch vorausberechnen läßt, zusammen. Es bleibt damit jede Entscheidung, die auf die zukünftigen Handlungsweisen eines Stellenanwärters abgestellt ist, notwendigerweise mit einem nicht völlig ausschaltbaren Risiko verbunden, welches in Kauf genommen werden muß.

Von den dem Unternehmen zur Verfügung stehenden Mitteln zur Erfassung der Persönlichkeit werden im folgenden nur diejenigen in ihren wesentlichen Zügen behandelt, die in der Praxis allgemein üblich sind¹⁾.

3.2.1. Bewerbungsunterlagen

Unter den Bewerbungsunterlagen, auch "übliche Unterlagen" genannt, die als eine Antwort des Bewerbers auf eine Anregung oder Aufforderung des Unternehmens anzusehen sind, werden hier das Bewerbungsschreiben, der Lebenslauf, Hochschulzeugnisse, Referenzen und Arbeitszeugnisse verstanden. Häufig wird noch ein Lichtbild hinzugefügt und werden Schriftproben - meist in Form eines handgeschriebenen Lebenslaufes - angefordert²⁾. Sie bilden die Grundlagen, mit denen man zu einer Vorauslese kommen kann. Sie bieten auch die erste Möglichkeit, sich eine Vorstellung über die zukünftige Leitungskraft zu machen³⁾.

1) Vgl. Rief, H.: Die Qualifikation leitender Führungskräfte. Eine Analyse aus Zeitungsinseraten. Schriftenreihe der Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpolitik, München 1959, S. 35, ebenso: Goossens, F.: Der Chef und seine leitenden Mitarbeiter. Wie man leitende Führungskräfte richtig anwirbt, entlohnt, anspornt, führt und überwacht, 2.Aufl. München 1968, S. 89 ff.

2) Vgl. Rief, H.: a.a.O., S. 35

3) Vgl. Dirks, H.: Der Nachfolger. Probleme und Aufgabe der Unternehmensführung, Heidelberg 1963, S. 91 f.

Bei der vorzunehmenden Gesamtanalyse der Bewerbungsunterlagen werden drei Gesichtspunkte berücksichtigt: die formale Gestaltung, die Vollständigkeit der Unterlagen und sprachliche Eigentümlichkeiten.

Bei der Beachtung der formalen Gestaltung wird zunächst die äußere Aufmachung für wichtig gehalten. Die Bewerbungen sind in dieser Hinsicht bereits sehr unterschiedlich. Neben lässiger und ausgesprochen nachlässiger Anordnung und Gestaltung findet man zwischendurch eine ästhetisch geradezu perfekte Aufmachung. Die lässige Gestaltung der Unterlagen kann Ausdruck sehr verschiedener Haltungen und Einstellungen sein. Schon durch den ersten Eindruck kann ein Hinweis darauf gewonnen werden, daß der Bewerber kein Gefühl für Form hat, daß er dazu neigt, auch wichtige Dinge salopp zu behandeln, daß er keinen ausgeprägten Sinn für die Notwendigkeiten der jeweiligen Situation besitzt und die eigene Wirkung nicht abschätzen kann oder gar den Erfolg seiner Bewerbung gar nicht so wichtig nimmt. Letztlich kann die Lässigkeit auch Ausdruck einer Überheblichkeit sein.

Die ausgesprochen nachlässige und unordentliche Bewerbung kann als Ausdruck einer entsprechenden Gestaltlosigkeit der Gesamtpersönlichkeit aufgefaßt werden: eine Persönlichkeit, die Aufgaben unbedacht durchführt und die aus einer gewissen naiven Blindheit oder primitiven Ichbezogenheit nicht fähig ist, einem geordneten Leben nachzukommen.

Andererseits können die ansprechenden und darüber hinaus geradezu bestechend formvollendeten Unterlagen nicht eindeutig positiv beurteilt werden, denn sie könnten von einem selbst unsicheren, jedoch sehr bemühten Bewerber, aber auch von demjenigen, der auch sonst in seine Arbeiten zu viel Mühe und Zeit investiert, stammen.

Gelegentlich kommen gewisse Abweichungen von der Norm vor: die Verwendung eines ungewöhnlichen Papierformates, einer besonderen Papierart und farbiger Tinte, die je nach dem Formniveau der Unterlagen auf Naivität oder "Effekthascherei" verweisen.

Die Durchsicht auf Vollständigkeit der Unterlagen vermag weitere Anhaltspunkte für die Erfassung der Persönlichkeit geben. Dabei wird beachtet, ob das Weglassen bestimmter Unterlagen glaubwürdig oder fadenscheinig begründet, ganz verschwiegen oder übergangen wird. Gelegentlich wird das handschriftlich geforderte Schreiben unterschlagen. Der Beurteiler muß sich fragen, ob es Absicht gewesen ist oder vergessen wurde. Im letzteren Fall kann es darauf zurückzuführen sein, daß unbewußte Motive des Protests oder des Selbstschutzes aufgrund von Selbstunsicherheit oder eventuell auch einfach Bequemlichkeit und Nachlässigkeit eine Rolle spielen.

Da der Kommunikationsfähigkeit der Leitungskräfte besondere Bedeutung zukommt¹⁾, sind zur Erfassung der schriftlichen Ausdrucksfähigkeit die Bewerbungsunterlagen, aber insbesondere Bewerbungsschreiben und Lebenslauf, bezüglich ihrer sprachlichen Stileigentümlichkeit zu analysieren²⁾.

Nachdem die Frage beantwortet ist, wie der Bewerber der Anregung bzw. Aufforderung gefolgt ist, und was er unternimmt, um seine Persönlichkeit in der von ihm gewünschten positiven Weise zur Geltung kommen zu lassen, soll man die einzelnen Unterlagen nur dann einer weiteren Analyse unterziehen, wenn sie aus dem Rahmen des üblichen, nicht nach der ungünstigen Seite herausfallen.

1) Vgl. Klosinski, F.: a.a.O., S. 128

2) Vgl. hierzu Schmidt-Karlsruhe, W.: a.a.O., S. 185

Der Lebenslauf wird im allgemeinen in schriftlicher Form mit den üblichen Unterlagen angefordert. Eine andere Möglichkeit, die bis jetzt sehr wenig Aufmerksamkeit gefunden hat, besteht darin, daß man die Daten während der Vorstellungsgespräche gewinnt. Der Vorteil besteht dabei darin, daß man eine viel größere Tiefe und Vollständigkeit erzielen kann.

Der Lebenslauf ist auf jeden Fall von allen Bewerbungsunterlagen am ergiebigsten. Bei intensivem Studium kann er zu einer "Fundgrube" von Feststellungen werden, die in Verbindung mit den Vorstellungsgesprächen die Erfassung der Persönlichkeit wesentlich verbessern. Die Daten eines Lebenslaufes können in verschiedene Gruppen gegliedert werden¹⁾, aufgrund derer eine Zeitfolge- und Positionsanalyse vorgenommen wird.

Bei der Zeitfolgeanalyse soll eine schematische Übersicht über wichtige Ereignisse wie Geburtstag, Orts- und Wohnungswechsel, Schulung, Berufsentwicklung, familiäre Ereignisse usw. gewonnen werden. Die zeitliche Dauer und Reihenfolge der einzelnen Ereignisse ermöglichen in ihrer Gesamtdarstellung den größten Einblick in die gesamte Entwicklung des Bewerbers und zeigen einige wesentliche Lebensstrukturen auf. Dabei soll der Lückenlosigkeit des Zeitablaufes ein besonderes Augenmerk gelten. Ergeben sich Lücken, die nicht erläutert sind, so muß nachgeforscht werden.

In der sogenannten Positionsanalyse wird vor allem die berufliche Entwicklung, insbesondere auf Fragen des beruflichen Auf- und Abstieges hin analysiert. Häufiger Stellenwechsel ist aber bei der gegenwärtigen sich schnell wandelnden Wirtschaftslage keines-

1) Vgl. hierzu Bühler, G.: Der menschliche Lebenslauf als psychologisches Problem, Göttingen 1959, S. 92 ff.

wegs immer negativ zu beurteilen¹⁾. Wichtig scheint bei dem Wechsel auch der Gesichtspunkt der beruflichen Abhängigkeit und Selbständigkeit. Es sind außerdem das Alter des Bewerbers, die Branche und die Art der Unternehmungen bei der Bewertung dieses Sachverhaltes zu berücksichtigen. Gelegentlich geht z.B. ein tüchtiger Abteilungsleiter in eine kleinere Unternehmung, weil ihm dort ein größerer Tätigkeits- und Verantwortungsbereich, der ihm in der festgefügtten Hierarchie des Großunternehmens nicht zugänglich war, angeboten wird. In jedem Fall soll man sich Klarheit über die Situation und Beweggründe verschaffen, wenn sich kurzfristige Wechselperioden über einen längeren Lebensabschnitt ausdehnen.

Bei der Analyse eines Lebenslaufes taucht immer wieder das Problem der Glaubwürdigkeit der Angaben auf. Durch gelegentlich unklare, lückenhafte oder retuschierte Angaben ist die Prüfung keine leichte Aufgabe. Es liegt in der Natur des Menschen, sich selbst und seinen Lebenslauf "edel und rein" darzustellen, auch wenn es nicht immer ganz so glatt zugegangen ist. Teils geschieht das aus dem Bestreben zur Selbstidealisierung, teils aus der Befürchtung heraus, die

1) "Häufigerer Stellenwechsel kann ebenso ein gutes wie ein schlechtes Zeichen sein, wenn er auch auf geringe Betriebstreue schließen läßt. Die Möglichkeiten, sich hinsichtlich der Tätigkeit, des Verdienstes oder auch nur des Wohnortes zu verbessern, können Anlaß zum Stellenwechsel gegeben haben und zwar nicht immer aus Selbstsucht, sondern der Familie wegen ... Häufigerer, sprunghafter Stellenwechsel kann jedoch auch Ausdruck mangelnder Stete und innerer Unentschiedenheit in beruflichen Dingen sein. Volle Klarheit hierüber gewinnt man erst durch die weiteren Ausleseverfahren." Knoop, E.H.: Fibel der Personalauslese und Personalführung. Leskes Betriebsfibeln. Führer durch die Wirtschaft für Schule und Beruf, Bd. 11, Darmstadt 1957, S. 11 f.

wahrheitsgetreue Darstellung gäbe ein zu schlechtes Bild ab und könne Anlaß zur Absage sein. Es bedarf daher eines gewissen Maßes an Vorstellungsgabe und Einfühlungsvermögen, um aus den einzelnen Teilen des Lebenslaufes ein "Bild" der Persönlichkeit des Bewerbers zu gewinnen.

Zusammenfassend kann zum Bewerbungsschreiben und zum Lebenslauf festgestellt werden, daß die Möglichkeit nicht auszuschließen ist, daß der Bewerber sich bei der Abfassung seiner Bewerbungsunterlagen an Vorbilder und Empfehlungen hält, die er einfach nachahmt, ohne daß dabei seine eigene Persönlichkeit in Erscheinung tritt. Durch diesen Sachverhalt wird die Erfassung der Persönlichkeit zusätzlich erschwert und die Anwendung weiterer Mittel ist daher in jedem Fall unerläßlich.

Soweit es sich um Hochschulzeugnisse, Referenzen und Arbeitszeugnisse handelt, sind sie bezüglich ihrer Aussagefähigkeit mit gemeinsamen Problemen verbunden. "Sie erscheinen zuerst als die objektivste Unterlage für die Beurteilung, legen aber bei genauerer Betrachtung doch eine wesentliche Zurückhaltung in der Bewertung nahe."¹⁾ "Während früher den Ausbildungszeugnissen eine übertriebene Bedeutung beigemessen wurde, sind sie heute auf die ihnen zukommende Rolle einer Grundlage zur Mitbeurteilung zurückverdrängt."²⁾ Es wird ihnen also heute kein absoluter Aussagewert mehr beigemessen werden. Hochschulzeugnisse, die bei den jüngeren Stellenanwärtern oft der einzige Nachweis der "Qualität" und damit der Fachkenntnisse sind³⁾,

1) Dirks, H.: Der Nachfolger ..., a.a.O., S. 93

2) Schmidt-Karlsruhe, W., a.a.O., S. 187

3) Vgl. Kluth, H.: Nachwuchsförderung in Deutschland, in: Elitebildung in der Wirtschaft, hrsg. von Mommsen, E.W., Lebendige Wirtschaft. Veröffentlichungen der Deutschen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft e.V., Bd. 12, Darmstadt o.J., S. 262

dürfen auch hinsichtlich der Einzelnoten nicht überschätzt werden, denn die Bewertungsmaßstäbe einzelner Hochschulen sind nicht einheitlich. Sie sagen nur dann etwas aus, wenn das Niveau der Hochschule bekannt ist. Diese Aussage trifft insbesondere die Hochschulen in den USA und England, wo die Niveauunterschiede zwischen den Kollegs und Universitäten beträchtlich sind. Hinzu kommt, daß die Zeugnisse verschiedener Bewerber nicht ohne weiteres miteinander vergleichbar sind; denn die Note '4' des einen kann immer noch ein besseres Urteil sein als die '2' eines anderen.

Gewisse Aversionen gegenüber der Hochschule und/oder Lehrmethode können die Leistungen beträchtlich absinken lassen. Die Aussagen der Hochschulzeugnisse versagen vor allem dann, wenn eigenwillige Persönlichkeiten mit besonderen Spezialbegabungen, denen die Hochschulen mit ihren Forderungen nach Einordnung in einen am Durchschnitt erprobten Stufengang nicht paßte, später in der freien Entfaltung ihrer Kräfte außergewöhnliche Leistungen vollbringen. Die Hochschulleistungen, die in objektiv nachweisbare, zählbare oder meßbare Arbeits- oder künstlerische Produkte und in objektiv nicht ohne weiteres aufzeigbare Effekte zerfallen, können außerdem in Einzelfällen beträchtlich von den den Fachkenntnissen¹⁾ entsprechenden Leistungen abweichen. Die Verwendung von Hochschulzeugnissen als eines Mittels zur Erfassung der Persönlichkeit ist daher mit einigen Problemen verbunden. "Immerhin ergeben sich hier Ansatzpunkte, die mitunter sogar über die Feststellung des Erlernten hinausgehen"²⁾ können.

1) Vgl. Orlik, P.: Kritische Untersuchung zur Begabtenförderung, Meisenheim am Glan 1967, S. 24 f.

2) Dirks, H.: Der Nachfolger ..., a.a.O., S. 93

Bei den Referenzen lassen sich zwei Typen unterscheiden:

- 1) Privatpersonen: Sie werden deswegen genannt, damit sie unter anderem bestimmte Aussagen des Bewerbers bestätigen, die zur Erfüllung bestimmter Anforderungsmerkmale wie z.B. Erfahrung, Arbeitsweise, Charakter usw. vorausgesetzt werden. In den meisten Fällen rechnet der Bewerber auch mit der psychologischen Wirkung ihrer Bekanntschaft, ihres akademischen Titels oder einer irgendwie gearteten Besonderheit.
2. Ehemalige Vorgesetzte: dazu könnte man auch ehemalige Lehrkräfte rechnen. Allerdings werden auch hier psychologische Wirkungen geschickt eingewebt.

"... Je honoriger ... (die) Referenzen sind, umso mehr glaubt ... (der Bewerber) sich selbst durch ihren hellen Schein erleuchtet und dem ... (Verantwortlichen) einen ehrfurchtsvollen Schauer eingeflößt zu haben, der ihn von der Nachprüfung abhält."¹⁾ Referenzen sind daher mit Vorsicht zu bewerten. Es läßt sich außerdem kaum feststellen, inwieweit es sich um reine Gefälligkeitsreferenzen handelt. In jedem Falle wird es zweckmäßig sein, sich - bevor man dieses Hilfsmittel in Betracht zieht -, wenn möglich, mit den genannten Personen telefonisch in Verbindung zu setzen. Damit gilt die allgemeine Regel, daß die Referenzen nur dann wesentliches auszusagen vermögen, wenn man den Empfehlenden kennt und beurteilen kann, aus welcher Lebens- und Arbeitssituation heraus das Urteil abgegeben wurde. Ausnahmen bestehen, wenn der Name der ausstellenden Firma oder Person eine gewisse Bürgschaft für die Verlässlichkeit einer Referenz bedeutet. Dabei wird vorausgesetzt, "daß Referenzen nur

1) Raschke, H.: a.a.O., S. 53

dann in einer Bewerbung angeführt werden, wenn sich der Bewerber vorher das Einverständnis zu ihrer Nennung bei der jeweiligen Person eingeholt hat."¹⁾

Das Arbeitszeugnis gibt Auskunft darüber, wo, über welchen Zeitraum hinweg und in welchem Arbeitsgebiet die betreffende Arbeits- bzw. Leitungskraft tätig gewesen ist. Ebenso wie Hochschulzeugnisse, sind Arbeitszeugnisse keine Dokumente von unbestechlicher Wahrheit über Leistung und Können desjenigen, für den das Zeugnis erstellt wird. Es stellt eine Kompromißlösung dar, zumal die Verpflichtung besteht, keine negative Aussage zu machen, um dem Ausscheidenden das Fortkommen möglichst zu erleichtern²⁾. In dieser Hinsicht unterscheidet es sich kaum von den Referenzen. Auch hier fällt es manchem Aussteller schwer, das rechte Maß dessen zu treffen, was dem Mittelwert zwischen Wahrheit und Wirklichkeit entspricht³⁾, ohne sich des Vorwurfes unzulässiger Beschönigung auszusetzen. Von da aus wird die Neigung verständlich, "zwischen den Zeilen zu lesen", d.h. besonders auf das zu achten, was in dem Zeugnis nicht ausdrücklich erwähnt ist. Es ist aber auch vorstellbar, daß bestimmte Aussagen bewußt fortgelassen oder bei der Abfassung des Zeugnisses einfach vergessen wurden. Zudem stammen die Erfahrungen, aus denen ein solches Zeugnis abgegeben ist, jeweils aus einem anderen Bereich. Es können sowohl hohe als auch niedrige Anforderungen in diesem Bereich vorgelegen haben, so daß die Erfüllung dieser Anforderungen dann in jedem Falle zu einer anderen Bewertung führen muß. Der Wert des Arbeitszeugnisses ist insofern eingeschränkt, als

1) Raschke, H.: a.a.O., S. 53

2) Vgl. Schlessmann, K.: Das Arbeitszeugnis. Schriften des Betriebs-Beraters, Heft 27, Heidelberg 1961, S. 47 ff.

3) Vgl. Knobloch, H.: Bewerber im Psycho-Test, in: Plus, Zeitschrift für Unternehmensführung, 4. Jg. 1968, S. 55

man nicht genau weiß, welche Aufgaben die betreffende Leitungskraft zu erledigen hatte.

Die Überprüfung der Zeugnisse kann auf dreierlei Weise erfolgen: durch aufmerksames Studium des Einzelurteils, ob es neben seiner unmittelbaren Aussage noch eine mittelbare, nur "zwischen den Zeilen" lesbare besitzt¹⁾; durch Vergleich mehrerer Einzelzeugnisse desselben Bewerbers miteinander und in Zweifelfällen - wie bei den Referenzen - durch Rückfragen bei den Firmen, die die Zeugnisse ausgestellt haben.

3.2.2. Ergebnisse der ärztlichen Untersuchungen

Der ärztlichen Untersuchung sollte größere Bedeutung beigemessen werden als es meist üblich ist, denn, daß Körper und Geist zueinander in Beziehung stehen, ist eine bekannte Tatsache. Der Zustand des Körpers beeinflußt alle anderen Funktionen. Die Notwendigkeit der ärztlichen Untersuchung ergibt sich aus dem Umstand, daß in "Zeiten möglicher Managerkrankheiten" vom gesunden Aussehen einer Person nicht unbedingt auf ihren tatsächlichen Gesundheitszustand geschlossen werden kann. "Gerade bei einem leitenden Angestellten, der naturgemäß im allgemeinen nicht mehr in den jüngeren Jahren steht, sollte das Gesundheitsrisiko einigermaßen bekannt sein, das man mit dem Anstellungsvertrag eingeht."²⁾

Es gibt außerdem Leitungsstellen, die ein erheblicheres Maß an körperlicher Leistungsfähigkeit voraussetzen als andere. Kaufmännische Leitungskräfte mit

1) Vgl. Orlik, P.: a.a.O., S. 91

2) Goossens, F.: Der Chef und seine leitenden Mitarbeiter, a.a.O., S. 94. Mit der Problematik der ärztlichen Schweigepflicht in diesem Zusammenhang beschäftigt sich Kroeber-Keneth. Vgl. Kroeber-Keneth, L.: Menschenführung, Menschenkunde. Ein Brevier für Vorgesetzte, 4. Aufl. Düsseldorf 1958, S. 161 ff.

technischer Verantwortung, die manchmal außergewöhnlichem Lärm und/oder großer Hitze ausgesetzt sind, brauchen u.a. ein "robustes Nervenkostüm und einen Kreislauf, der intakt ist."¹⁾ So etwas läßt sich nicht mit anderen Hilfsmitteln feststellen. Auch hier, wie in noch darzustellenden Fällen, gilt der Grundsatz, daß - unabhängig davon, ob ein unternehmungseigener oder ein freiberuflicher Arzt die ärztliche Untersuchung vornimmt - ihm die Anforderungsstruktur bekannt sein muß. Jedoch hat der Arzt wie der Psychologe nicht die Aufgabe, über die Eignung des Stellenanwärters eine endgültige Antwort zu geben, sondern einen abgestuften Befund in Form eines Berichtes oder Gutachtens vorzulegen; es sei denn, daß der Stellenanwärter körperlich schwerwiegende Mängel aufweist, die sich aufgrund anderer Mittel nicht erkennen lassen und die die Eignung beträchtlich belasten²⁾.

3.2.3. Aussagen des graphologischen Gutachters

Das graphologische Gutachten ist ein wichtiges Mittel, um bei der Besetzung von Leitungsstellen die Persönlichkeit der Stellenanwärter zu erfassen. Ein Vorteil besteht darin, daß die graphologische Analyse ohne Anwesenheit der Stellenanwärter durchführbar ist. Die Quote der angeforderten Handschriftproben verdichtet sich nach oben; d.h. das Verlangen nach der selbstgeschriebenen Bewerbung oder anderen Handschriftenproben steigert sich mit den Ansprüchen, die bezüglich der jeweiligen Leitungsstellen gestellt

1) Raschke, H.: a.a.O., S. 88

2) Zur ausführlichen Diskussion über die ärztliche Untersuchung im Rahmen der Besetzung vgl. Stone, C.H. und Kendall, W.E.: Effective Personnel Selection Procedures, Englewood Cliffs, N.J. 1956, S. 182 ff., vgl. auch Sands, E.: How to Select Executive Personnel, New York - London 1963, S. 103 ff.

werden. Das Verlangen steigert sich gerade dort, wo sich das Schwergewicht der Anforderungen von den Fertigkeiten auf die "Persönlichkeitsqualität" verschiebt¹⁾.

Die grundlegende Problematik der Graphologie als Entscheidungshilfe liegt darin, daß sie gerade auf diejenigen ganz konkreten Fragen, die den Auftraggeber interessieren, keine eindeutige Antwort zu geben vermag²⁾. Etwas überspitzt könnte man sagen, daß das graphologische Gutachten in der Lage ist, Aussagen vornehmlich über die hinter- und untergründigen Anlagen des Beurteilten zu machen, wohingegen der Auftraggeber Angaben über die anforderungsbezogenen Persönlichkeitsmerkmale des Betreffenden wünscht³⁾. Oft wird auch erwartet, daß die Aussagen des Graphologen als eine Art Blitztest für die Erfassung bestimmter Eigenschaften dienen sollen, etwa in der Art, daß er an Hand von drei oder vier Merkmalen in der Handschrift die Vertrauenswürdigkeit, Unehrllichkeit etc. eines Schriftautors zu eruieren vermag⁴⁾. Es wird ebensowenig möglich sein festzustellen, wie sich der Schriftautor in bestimmten Situationen verhalten und wie er hier vermutlich handeln wird, wie sich seine Leistungen in dieser oder jener Leitungsstelle entwickeln können und wie die Möglichkeiten oder auch

1) Vgl. Kröber-Keneth, L.: Erfolgreiche Personalpolitik. Ein Leitfaden zur Rationalisierung und Leistungssteigerung im Betrieb, 4.Aufl. Düsseldorf 1957, S. 59

2) Vgl. Sigg, L.: Vom Umgang mit graphologischen Gutachten. Gedanken aus der betrieblichen Praxis. Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Bd.34, Bern 1965, S. 22 f.

3) Vgl. ebenda

4) Vgl. Listenow, W.K.: Möglichkeiten der Graphologie. Dargestellt am Beispiel der graphologischen Erfassung der Vertrauenswürdigkeit, in: Industrielle Organisation, 34.Jg. 1965, S. 392

Grenzen seiner Belastungsfähigkeit zu bewerten sind¹⁾.

Die graphologische Analyse verliert an Wert, wenn der Gutachter zu allgemeine Aussagen macht und der Leser nachträglich eigene Interpretationen und Kombinationen vornehmen muß; damit besteht die Gefahr, daß der Inhalt des Gutachtens unrichtig ausgelegt wird.

Um dem Graphologen eine klare, gezielte und über Generalismen hinausgehende auf den jeweiligen Fall bezogene Beurteilung zu ermöglichen, ist die Beachtung einiger grundlegender Voraussetzungen unabdingbar:

Zuerst ist es erforderlich, daß ihm die Anforderungsstruktur genau bekannt ist, und daß man sowohl quantitativ als auch qualitativ über ausreichendes Schriftmaterial verfügt. Dazu gehören:

- "- genügend Schrifttext auf geeigneter Schreibunterlage
- Tintenschriften auf unliniertem Papier
- Spontanschriften, wenn möglich aus verschiedenen Zeitabschnitten
- für den Schriftautor charakteristisches Unterlagenmaterial, das heißt unter normalen Umständen nicht im Druck extrem rasch oder langsam und auch nicht im Affekt oder unter speziellen Einwirkungen (zum Beispiel Alkohol) verfaßt." 2)

Es sind außerdem ausreichende Angaben über den Schriftautor erforderlich, und zwar in Bezug auf:

- "- Alter und Geschlecht
- Nationalität und Ort des Schulbesuches

1) Vgl. Schneulin-Andrae, V.: Das "Wann" und das "Wie" der Zusammenarbeit zwischen Personalchef und Graphologe, in: Industrielle Organisation, 34.Jg. 1965, S. 396 f.

2) Ebenda, S. 402

- Bildungsgang, erlernten und ausgeübten Beruf, Arbeitsschicksal
- soziale Herkunft
- eventuelle chronische oder sonst schwere Krankheiten
- besondere Erlebnisse (zum Beispiel Erziehungseinflüsse, Schockerlebnisse usw.)." 1)

Abgesehen davon, muß man sich die Tatsache vergegenwärtigen, daß es in zwar eher seltenen, aber doch zählbaren Fällen zu ausgesprochen groben Fehldiagnosen kommt²⁾.

3.2.4. Ergebnisse der psychologischen Tests

Die psychologischen Tests sind sowohl aus der Sicht der Stellenanwärter als auch der Unternehmungen das wahrscheinlich am meisten umstrittene Mittel zur Erfassung der Persönlichkeit. Die Tests werden einerseits gefürchtet und andererseits für "irgendwelche geheimnisvolle, magische Kräfte in sich bergende Paraphrenalia aus der alchimistischen Küche des Psychologen"³⁾ gehalten, die in der Lage sind, innerhalb weniger Zeit "alles" über die in Frage kommenden Personen ans Tageslicht zu bringen. Sie sind jedoch vielmehr "den nüchternen Gesetzen des Alltags gehorchende nach rationalen Gesichtspunkten aufgebaute und auf ihre Zweckmäßigkeit hin wissenschaftlich überprüfte

1) Schnewlin-Andrae, V.: a.a.O., S. 402

2) Vgl. Sigg, L.: a.a.O., S. 23 ebenso Donig, C.: Betriebsgraphologie, eine Anleitung für die Praxis, München 1970, S. 20 ff. Rasch, W.-D.: Hat sich die Graphologie bewährt? Versuch einer Bewährungskontrolle von 114 graphologischen Eignungsgutachten, Bern und Stuttgart 1957, S. 63 ff.

3) Schmid, F.W.: Management-Tests als moderne Hilfsmittel für die Auslese und Beratung der Führungskräfte, in: Handbuch der Führungskräfte ..., a.a.O., S. 240

Hilfsmittel."¹⁾ Die psychologischen Tests können Züge einer Persönlichkeit entlarven, deren Erfassung aufgrund anderer Mittel nicht möglich ist, so daß mit ihnen "ein ins Gewicht fallender Anteil an nahezu sicheren Versagern unter den Bewerbern für Führungspositionen identifiziert werden kann."²⁾

Man kann Tests nach verschiedenen Gesichtspunkten einteilen: nach dem Gebiet, das sie erfassen, nach dem Material, aus dem sie aufgebaut sind, nach der Form ihres Aufbaues, nach der Art ihrer Durchführung, der Methode ihrer Bewertung usw.³⁾. Es wäre zu verwirrend, hier alle diese Einteilungsmöglichkeiten auszuführen. Hier seien zwei dieser Möglichkeiten herausgegriffen, da man an ihnen deutlich machen kann, mit welcher Art von Tests man es bei der Erfassung von Persönlichkeiten vor allem zu tun hat⁴⁾:

1. Je nachdem, ob ein Testverfahren den Persönlichkeits-, Begabungs- oder Leistungsbereich erfassen will, kann man drei Gruppen von Tests unterscheiden:

- a) Persönlichkeitstests (charakterologische Tests),
- b) Begabungs- oder Fähigkeitstests,
- c) Leistungstests zur Prüfung fachlichen Wissens und Könnens.

Bei den Persönlichkeitstests liegt der Akzent auf dem Erfassen der Struktur der Gesamtpersönlichkeit und ihrer Gestaltungsmöglichkeiten. Persönlichkeitstests im engeren Sinne erfassen die Züge, die im Verhalten der Umwelt gegenüber (z.B. Gefühlsstabilität, mitmenschliches Empfinden, Willensstetigkeit) wichtig sind.

1) Schmid, F.W.: a.a.O., S. 240

2) Ebenda

3) Vgl. Horst, P.: Messung und Vorhersage. Eine Einführung in die psychologische Testtheorie, Weinheim 1971, S. 42 ff.

4) Vgl. Dorsch, F.: Psychologisches Wörterbuch, 8. Aufl. Hamburg 1970, S. 475 ff.

Die Begabungs- oder Fähigkeitstests heben bestimmte mehr oder weniger komplexe Bereiche der Begabung heraus (Bereiche der Intelligenz, der Aufmerksamkeit, des Gedächtnisses, des Arbeitsverhaltens usw.). Hierher gehören Tests zur Prüfung der allgemeinen geistigen Begabung und solche zur Erfassung spezieller Fähigkeiten. Sie zeigen, welche Anlagen zum Ausüben oder Erlernen bestimmter Tätigkeiten vorhanden sind; von den Testleistungen kann nicht nur auf die augenblickliche Leistungsfähigkeit eines Prüflings, sondern auch auf seine Entwicklungsmöglichkeiten in den entsprechenden Bereichen geschlossen werden.

Die fachlichen Leistungstests prüfen die Kenntnisse und Fertigkeiten, über die ein Mensch zum Zeitpunkt der Eignungsuntersuchung im Hinblick auf bestimmte berufliche Anforderungen verfügt.

2. Nach einem anderen mehr äußerlichen Einteilungsgesichtspunkt kann man Einzeltests (individuelle Tests) und Gruppentests unterscheiden.

Der Einzeltest, bei dem der Begutachter nur einem oder einigen wenigen Prüflingen gegenübersteht, hat den Vorteil einer unmittelbaren und freieren Gestaltung der Lösungen, erlaubt die Klärung von Mißverständnissen und das persönliche Eingehen auf den einzelnen Prüfling. Er ermöglicht dem Begutachter die Beobachtung des Verhaltens und der Arbeitsweise und erleichtert ihm dadurch die Deutung der Ergebnisse. Außerdem kann, wenn es erforderlich ist, kompliziertes Material (Apparate und dgl.) gebraucht werden.

Die Tests können nur dann brauchbare Ergebnisse liefern, wenn sie den Ansprüchen der Systematik, der Zuverlässigkeit und der Allgemeingültigkeit genügen; d.h. sie müssen einheitlich auf mehrere Personen angewendet, kontrolliert und ausgewertet werden können.

Bei mehrmaliger Anwendung müssen sich vergleichbare Resultate ergeben, und sie müssen auch die Erfassung aufgrund der vorliegenden Anforderungsmerkmale vornehmen können¹⁾. Die Anpassung der verschiedenen Testverfahren an die Anforderungsstruktur einer bestimmten Stelle ist dabei die wichtigste Voraussetzung, die Entwicklung einer sog. Testbatterie²⁾. Wieviel Zeit, Geduld und Kosten die Entwicklung einer Testbatterie verursachen, zeigt das von Edwards³⁾ angeführte Beispiel. Daraus läßt sich auch der Schluß ziehen, daß die Übernahme von "ready-made" Tests zu keinem positiven Ergebnis führt, da sie die speziellen Bedingungen der jeweiligen Unternehmungen nicht genügend berücksichtigen⁴⁾. Der schwierigste Teil der Tests besteht darin, daß sie nur die Augenblickssituation, aber keine Entwicklung in der Zeit erfassen; d.h., daß sie eine Persönlichkeit nur als einen Typus, oder als eine Struktur und nicht als einen Prozeß betrachten⁵⁾. Jede Erfassung muß "das Wesen der Persönlichkeit ganz und gar in dynamischer Sicht"⁶⁾ sehen.

Unabhängig von diesen grundlegenden Überlegungen und davon, ob die Stellenanwärter von Psychologen inner- oder außerhalb des eigenen Hauses getestet werden, muß beachtet werden, daß die Psychologen al-

1) Vgl. Sader, M.: Möglichkeiten und Grenzen psychologischer Testverfahren. Überlegungen zu Theorie und Praxis der psychologischen Diagnostik, Bern und Stuttgart 1961, S. 11

2) Unter Testbatterie versteht man "eine Kombination von Einzeltests mit dem Ziel der Sicherung und Differenzierung des Gesamtergebnisses." Dorsch, F.: a.a.O., S. 413

3) Vgl. Edwards, J.D.: Manager-Nachwuchs. Ausbilden oder abwerben?, Düsseldorf 1961, S. 237

4) Vgl. o.V.: Psychotests. Probleme, Probleme, in: Der Volkswirt, 24.Jg., Nr.15 vom 10.4.1970, S.71

5) Vgl. Bellinger, B.: a.a.O., S. 220

6) Ebenda, S. 221

lein nicht endgültig über die Eignung eines Stellenanwärters entscheiden können und sollen. Sie verfassen vielmehr einen Bericht, in dem sie die Ergebnisse der Tests und Interviews nach ihrer Aussage über die Persönlichkeit des Stellenanwärters auswerten. Abgesehen von den Fällen, in denen schwerwiegende Einwände seitens der Psychologen erhoben werden, enthält der Bericht wie bei der ärztlichen Untersuchung und dem graphologischen Gutachten keine Empfehlung, die in Frage kommende Leitungsstelle durch einen bestimmten Anwärter zu besetzen oder nicht. Der Bericht ist nichts anderes als ein zusätzliches Hilfsmittel für die Unternehmung, das bei der Gesamtdarstellung der Persönlichkeit berücksichtigt werden soll. Man kann daher die Testergebnisse nicht als einziges Kriterium für die Besetzung betrachten, wobei außerdem die Tatsache nicht übersehen werden darf, daß sich die meisten Stellenanwärter nicht testen lassen wollen. "Denn frönen die einen eitler Selbstbespiegelung, so fürchten die anderen den Blick in dumpfe Seelenwinkel und das Ende ihrer Karriere."¹⁾ Solange Vollbeschäftigung herrscht, wird man qualifizierte Bewerber kaum dazu bringen, sich einem Test zu unterwerfen; es sei denn, die Unternehmung ist so attraktiv, daß man sich in dieses Joch beugt²⁾.

3.2.5. Eindrücke bei Vorstellungsgesprächen

Die Eindrücke bei den Vorstellungsgesprächen sind wahrscheinlich das älteste Mittel zur Stellenbesetzung. Noch heute ist das "klassische Interview" die Technik geblieben, die bei der Stellenbesetzung, besonders aber bei der Besetzung von Leitungsstellen, am meisten gebräuchlich ist. Dabei werden nicht nur die aufgrund

1) Knobloch, H.: a.a.O., S. 55

2) Vgl. o.V.: Gedämpfte Testfreude, in: Der Volkswirt, 24.Jg. Nr. 12 vom 20.3.1970, S. 89 f.

anderer Mittel gewonnenen Informationen über den bzw. die Stellenanwärter bestätigt oder korrigiert, sondern sie werden auch durch neuere Einzelheiten ergänzt, die auf andere Weise nicht ermittelt werden konnten¹⁾ oder eventuell auch vom Stellenanwärter bei Einreichung der Bewerbungsunterlagen übersehen wurden.

Es gibt eine Reihe formaler Gesichtspunkte, die unabhängig von der Art des Interviews beachtet werden müssen. Dazu gehören u.a. die Schaffung einer angenehmen Gesprächsatmosphäre²⁾, eine ungestörte, möglichst zwanglose Umgebung, Pünktlichkeit, genügend Zeit usw. Soweit es sich um den Inhalt der Vorstellungsgespräche handelt, hängt er von der Art des Interviews ab³⁾. Auch hier lassen sich standardisierte und nicht-standardisierte Interviews anwenden, die auch in der besonderen Form des Streß-Interviews⁴⁾ oder des Dauer-Interviews durchgeführt werden können.

Das nicht-standardisierte Interview erinnert an eine gewöhnliche Unterhaltung zwischen zwei oder mehreren Personen. Verlauf und Inhalt dieser Form des Interviews entwickeln sich unter Mitwirkung der Stellenanwärter mehr oder weniger zufällig und zwanglos. Folglich erwartet man vom Interviewer, daß er sich un-

-
- 1) Vgl. Hinrichs, J.R.: High-Talent Personnel. Managing a Critical Resource, Brattleboro, Vermont 1966, S. 94 ff.
 - 2) Hierzu die Vorschläge von Balinsky und Burger. Vgl. Balinsky, B. und Burger, R.: The Executive Interview, New York 1959, S. 78
 - 3) Vgl. Knebel, H.: Inhalt und Technik des Vorstellungsgesprächs, in: Personal. Mensch und Arbeit, Heft 1, 22.Jg. 1970, S. 18 ff.
 - 4) Wie z.B. bei der "Einstein Associates, Inc.", New York. Vgl. Wenzke, W.: Ein neuer Weg zur Besetzung leitender Industriepositionen, in: Maschine und Werkzeuge, technische Informationen aus Europa und Übersee, 21.Jg. 1967, S. 29 f.

gezwungen verhält, aber dennoch gezielt vorgeht. Er kann einige der auftauchenden Themen, die ihm ergiebig erscheinen, bewußt weiter verfolgen, damit bestimmte Informationen vervollständigt und/oder vertieft werden können. Als nachteilig wird dabei betrachtet, daß jeder Interviewte einer anderen Situation begegnet und es infolgedessen schwierig ist, die Stellenanwärter auf gemeinsamer Basis miteinander zu vergleichen. Es kann auch vorkommen, daß bestimmte der Anforderungsstruktur entsprechende Persönlichkeitszüge besonders hervortreten, andere jedoch verborgen bleiben. Da das Interview unter Mitwirkung des Stellenanwärters stattfindet, kann es ihm unter Umständen gelingen, die "Richtung" des Interviews zu bestimmen.

Von einem standardisierten Interview wird dann gesprochen, "wenn die Fragen vor dem Interview festgelegt worden sind ..." ¹⁾. Der Grad der Standardisierung kann dabei sehr variieren. Der Vorteil besteht darin, daß sich die Informationen vergleichen lassen. Es besteht geringere Gefahr, daß die Interviewpartner unnötige Gesichtspunkte ins Spiel bringen. Für den Verlauf des Interviews ist die Person des Interviewers nicht mehr so entscheidend; das führt zu einer relativen Befreiung von subjektiven Elementen.

Wenn man das Maximale aus den Vorstellungsgesprächen herausholen will, so empfiehlt es sich nicht, sich auf eine einzige Interviewform zu beschränken; eine kombinierte Form verspricht besseren Erfolg ²⁾.

1) Maccoby, E. und Maccoby, N.: Das Interview: ein Werkzeug der Sozialforschung, in: Das Interview. Formen, Technik, Auswertung, praktische Sozialforschung I, hrsg. von König, R., 3. Aufl. Köln-Berlin 1962, S. 39

2) "However, the bulk of the evidence favors both the structured interview and interview limited in purpose." Ulrich, L. und Trumbo, D.: The Selection Interview since 1949, in: Psychological Bulletin, Vol. 63, 1965, S. 100

Das sog. Streß-Interview wurde entwickelt, um festzustellen, wie gut sich jemand beherrschen kann, wenn er erregt ist, und wie schnell er sich erholt, wenn die Belastung vorüber ist¹⁾. Bei einer recht typischen Form dieses Verfahrens wird der Stellenanwärter einem Ausschuß von drei bis vier Interviewern gegenübergestellt. Ein oder zwei verborgene Beobachter protokollieren jede irgendwie auffällige Verhaltensweise. Es wird absichtlich versucht, den Stellenanwärter durcheinander zu bringen, indem man z.B. seine bisherigen Leistungen geringer schätzt als sie tatsächlich sind. Dieses Verfahren stellt erhebliche Anforderungen an die Interviewer²⁾. Das gleiche gilt für das Dauer-Interview, das einem Streß-Verhör bei kriminell verdächtigen Personen ähnelt und gewöhnlich in einer einzigen Zusammenkunft, aber von mehreren Interviewern hintereinander durchgeführt wird. Es soll die vom Stellenanwärter vielleicht ausgeklügelt aufgebaute Fassade abbrechen, eventuelle Unstimmigkeiten aufdecken und Verteidigungsmechanismen bloßlegen.

Zu den Vorstellungsgesprächen gehört auch die Gruppendiskussion über ein allgemeines oder fachliches Thema³⁾. Man kann mit Hilfe der Gruppendiskussion versuchen, Antwort auf folgende Fragen zu gewinnen: Wer ergreift die Initiative? Wer führt sie fort? Wie oft und in welcher Art beteiligen sich die einzelnen Teilnehmer an der Diskussion? Sind die Beiträge wesent-

1) Vgl. Freeman, G.L. und Mauson, G.E.: The Stress Interview, in: Journal of Abnormal Social Psychology, Vol.37 1942, S. 427 ff.

2) "To be successful, this method requires a skilled interviewer to induce the situation and control it to that the candidate is not antagonized to the point where he walks out. This is a highly inflammable appraisal tool and should not be used by any but the most experienced interviewer." Sands, E.: a.a.O., S. 126

3) Vgl. Johansen, B.G.: a.a.O., S. 39

lich, förderlich, kritisch, generell zustimmend?
Führen sie von der Linie ab, auf die Linie zurück?
Sind sie autoritär, eigenwillig, gar abwegig oder
sachentsprechend? Sind sie mehr praktischer oder mehr
theoretischer Art? Wird die Kritik an der Behauptung
eines anderen konziliant umwegig, konziliant bestimmt,
arrogant herablassend oder gar hämisch vorgebracht¹⁾?

3.3. Problematik der Gesamtdarstellung der Persön- lichkeit von Stellenanwärtern

In diesem Kapitel soll der Frage nachgegangen werden,
wie man die mit Hilfe verschiedener Mittel gewonnenen
Informationen über Stellenanwärter integrieren kann.
Das Ziel besteht dabei darin, zu einer "Gesamtdarstel-
lung" der Persönlichkeit analog der Anforderungsstruk-
tur zu gelangen. Da sich aber bei der qualitativen
Betrachtungsweise die Darstellung und die Beurteilung
der Persönlichkeit kaum trennen lassen, wird sie bei
der Eignungsermittlung behandelt. Hier sei daher nur
auf die quantitative Darstellung eingegangen. Das
bisherige Wissen darüber ist aber außerordentlich
bruchstückhaft und es gibt gegenwärtig noch keine
forschungsrelevante Systematik, die die exakte Dar-
stellung einer Persönlichkeit durch Zuordnung bestimm-
ter Mittel zu bestimmten Merkmalen erlauben würde.
Asch²⁾ ist wahrscheinlich der erste gewesen, der die
Bedeutung dieser Frage erkannt hatte. Angeregt durch
seine Arbeit, widmeten sich zahlreiche Autoren diesem
Fragenkomplex³⁾. Die meisten Untersuchungen demon-

1) Vgl. Klosinski, F.: a.a.O., S. 72 f.

2) Vgl. Asch: Forming Impression of Personality, in:
The Journal of Abnormal and Social Psychology,
Vol.41, 1946, S. 258 ff.

3) Vgl. Anderson, N.H.: Application of an Additive
Model to Impression Formation, in: Science, Vol.
138, 1962, S. 817 f., Bruner, J.S., Shapiro, D.
und Tagiuri, R.: The Meaning of Traits in Isolation
and in Combination, in: Person Perception and In-
terpersonal Behaviour, hrsg. von Tagiuri, R. und

strieren die Brauchbarkeit einfacher linearer Modelle zur Vorhersage der Beurteilungen mehrerer, kombiniert vorgegebener Informationen auf derselben Beurteilungsdimension. Dabei wird vorausgesetzt, daß jede einzelne Information einen bestimmten Skalenwert hat und das Gesamturteil durch Addition oder Mitteilung der einzelnen Skalenwerte gewonnen werden kann. Es würde im Rahmen dieser Arbeit zu weit führen, wenn man die Frage weiter verfolgte, inwieweit lineare Modelle für die Kombination übereinstimmender Informationen geeignet sind und inwieweit sie im Falle widersprüchlicher Informationen¹⁾ verwendet werden können²⁾. Hier soll in Anlehnung an die Vorgehensweise bei der Bestimmung der Anforderungsstruktur angenommen werden, daß die Erfassung der Persönlichkeit eines Stellenanwärters mit Hilfe bestimmter Mittel (I_i ; $i = 1 \dots N$) aufgrund der Untermerkmale (UM_g ; $g = 1 \dots M$) eines Anforderungsmerkmals (J_j ; $j = 1 \dots n$) zur folgenden allgemeinen Matrix führte:

Petrullo, L., Stanford 1965, S. 284, Cohen, R.: Systematische Tendenzen bei Persönlichkeitsbeurteilungen, Bern 1969, S. 2 ff. und dort angegebene weitere Literaturhinweise.

- 1) Es ist z.B. durchaus möglich, daß Testergebnisse und Aussagen des graphologischen Gutachters ein widersprüchliches Bild der Stellenanwärter liefern.
- 2) Mit Hilfe des von Cronbach dargestellten Verfahrens kann die Darstellung der Persönlichkeit vielleicht objektiviert werden. Seine Verwendung im Rahmen der Persönlichkeitsdarstellung setzt allerdings voraus, daß man bei der Strukturierung der Anforderungsmerkmale auch ähnlich vorgeht. Vgl. Cronbach, L.J.: Processes affecting Scores on "Understanding of Others" and "Assumed Similarity", in: Psychological Bulletin, Vol.52, 1955, S.117 ff.

UM \ I`	1	2	...	i	...	N
1	Y_{11}	Y_{12}	...	Y_{1i}	...	Y_{1N}
2	Y_{21}	Y_{22}	...	Y_{2i}	...	Y_{2N}
.	.	.	...	.	...	.
.	.	.	...	.	...	.
.	.	.	...	.	...	.
g	Y_{g1}	Y_{g2}	...	Y_{gi}	...	Y_{gN}
.	.	.	...	.	...	.
.	.	.	...	.	...	.
.	.	.	...	.	...	.
M	Y_{M1}	Y_{M2}	...	Y_{Mi}	...	Y_{MN}

Abb. 15

Allgemeine Darstellung zur Erfassung der Persönlichkeit eines Stellenanwärters mit Hilfe von i Mitteln aufgrund von g Untermerkmalen des j-ten Anforderungsmerkmals

Analog zu Abb. 5¹⁾ werden die Ergebnisse der Erfassung der Persönlichkeit aufgrund der Hauptmerkmale der Anforderungsstruktur im folgenden zusammengefaßt:

1) Vgl. S. 36

I' \ J						
	1	2	...	j	...	n
1	X'_{11}	X'_{12}	...	X'_{1j}	...	X'_{1n}
2	X'_{21}	X'_{22}	...	X'_{2j}	...	X'_{2n}
.	.	.	...	.	...	.
.	.	.	...	.	...	.
.	.	.	...	.	...	.
i	X'_{i1}	X'_{i2}	...	X'_{ij}	...	X'_{in}
.	.	.	...	.	...	.
.	.	.	...	.	...	.
.	.	.	...	.	...	.
N	X'_{N1}	X'_{N2}	...	X'_{Nj}	...	X'_{Nn}
$\sum X'_{ij}$	$\sum X'_{11}$	$\sum X'_{12}$	...	$\sum X'_{ij}$	...	$\sum X'_{in}$
$\frac{\sum X'_{ij}}{N} = \bar{X}'_{ij}$	$\bar{X}'_{i1}$	$\bar{X}'_{i2}$	...	$\bar{X}'_{ij}$	...	$\bar{X}'_{in}$

Abb. 16

Allgemeine Darstellung des Persönlichkeitsprofils
des i-ten Stellenanwärters

Da dieses Konzept schon im Abschn. 2.3.2. anhand von Zahlenbeispielen erläutert wurde, sei hier angenommen, daß die Erfassung der Persönlichkeit zweier Stellenanwärter zu folgenden Profilen und Faktorenlösungen führte, wobei man zur Extraktion der Faktoren von den Korrelationskoeffizienten der Spalten $X'_{11} \dots X'_{N1}$ bis $X'_{1n} \dots X'_{Nn}$ der Abb. 16 ausgeht.

Stellen- anwärter \ Persönlich- keitsmerk- male	1	2	3	4	5	6
A	18	9	16	4	4	14
B	17	12	8	8	7	13

Abb. 17

Persönlichkeitsprofile ($\bar{X}_{ij} = c_{ij}^1$) der Stellen-
anwärter A und B

Persön- lichkeits- merkmale \ Fak- toren	F_{A1}	F_{A2}	F_{B1}	F_{B2}
1	0,48	0,30	0,50	0,40
2	0,60	0,09	0,40	0,60
3	0,06	0,10	0,19	0,20
4	0,19	0,12	0,07	0,13
5	0,10	0,40	0,10	0,30
6	0,06	0,33	0,03	0,25

Abb. 18

Faktorenlösungen (V_A und V_B) für Stellenanwärter
A und B ¹⁾

1) Diese beiden Matrizen (Abb. 17 und 18) werden im Rahmen der quantitativen Ableitung der Eignung wieder aufgegriffen. Vgl. Abschn. 4.3., S. 98 ff.

4. Ableitung der Eignung von Stellenanwärtern

4.1. Grundfragen der Eignungsableitung

Unter Eignung versteht man im allgemeinen die Tauglichkeit eines Menschen für eine bestimmte Tätigkeit¹⁾.

Die Ableitung der Eignung "hat zum Ziel, für einen gegebenen Arbeitsplatz bzw. für ein bestimmtes Wirkungsfeld einen Menschen herauszufinden, der diesen Tätigkeitsbereich möglichst vollkommen ausfüllt."²⁾

Im Rahmen dieser Arbeit wird unter Eignung ein bestimmter Grad der Übereinstimmung zwischen der Anforderungsstruktur einer Leitungsstelle und der Persönlichkeitsstruktur der Stellenanwärter verstanden.

Bei der Ableitung der Eignung sind ebenso wie bei der Ermittlung der Anforderungsstruktur und der Darstellung der Persönlichkeit einige formale Prinzipien zu beachten. Dementsprechend soll das Eignungsurteil³⁾:

eindeutig auf eine bestimmte Leitungsstelle bezogen sein,

sich möglichst an den vorliegenden Informationen über die Anforderungsstruktur der Leitungsstelle und der Persönlichkeit der Stellenanwärter orientieren,

ausreichend differenziert sein, d.h., nach Grad abgestuft,

möglichst mit seinem Grad bezeichnet sein.

Die beiden letzten Prinzipien besagen, daß es mit Hilfe der Eignungsableitung möglich sein sollte, eine Rangordnung verschiedener Stellenanwärter für die in Frage kommende Leitungsstelle aufzustellen. Dabei ist

1) Vgl. Lennep, P.: Tip für Unternehmer. Psychologische Eignungsuntersuchung, in: Industriekurier vom 18.4.1968, Jg.21, Nr.60, S. 18, ebenso Staub, R.: a.a.O., S. 1

2) Schmidt-Karlsruhe, W.: a.a.O., S. 177

3) Vgl. Jäger, A.O.: a.a.O., S. 361

es möglich, daß in manchen Fällen zwischen Eignung und Nicht eignung keine scharfe Trennung zu ziehen ist, sondern fließende Übergänge gegeben sind. Die Besetzungsentscheidung kann zwar "ja" oder "nein" lauten, das formale Prinzip der Differenzierung erfordert aber, daß die Urteile abgestuft werden, z.B. sehr gut, gut, befriedigend, mit Einschränkung, weniger, nicht geeignet. Der unterschiedene Qualifikationsgrad richtet sich dabei u.a. nach der Eindeutigkeit, dem Grad der Richtigkeit, Art, Zahl und Treffsicherheit der benutzten Beurteilungsmethode.

4.2. Kritische Darstellung ausgewählter Ansätze

Was die Methoden zur Ableitung der Eignung betrifft, so läßt sich eine große Vielfalt feststellen, angefangen bei der sog. Methode der freien Qualifikation - die eine freie Schilderung der Persönlichkeit, losgelöst von jedem Merkmalzwang, vornimmt - bis zu quantitativ mehrdimensionalen Methoden. Zahlreiche Arbeiten beschäftigen sich nur mit Teilproblemen der Eignung: Besonders hervorzuheben ist die in "Personnel Psychology"¹⁾ erschienene siebenteilige Serie über die Beurteilung von Bewerbern bzw. Stellenanwählern für Leitungsstellen. Sie gehen allerdings ausschließlich auf psychologische Fragen ein. Ebenso behandelt z.B. Lichtwer²⁾ eingehend die Probleme der Graphologie und psychologischen Tests, diese stellen jedoch nur einen Teil der administrativen Hilfsmittel zur

1) Vgl. Campbell, J.T.: a.a.O., insbesondere die auf S. 61 f. angegebene Übersicht über alle sieben Beiträge.

2) Vgl. Lichtwer, B.H.: a.a.O., S. 139 ff.

Erfassung der Persönlichkeit von Stellenanwärtern dar. Es sind auch extreme Verfahren zu finden. Schiller¹⁾ geht z.B. von Freudschen Theorien aus und versucht festzustellen, daß ein Zusammenhang zwischen Führungseigenschaften und "ego-strength characteristics" besteht. Gaudet und Carli²⁾ greifen das Problem von der negativen Seite auf und gehen der Frage nach, warum Führungskräfte versagen. Die Ergebnisse weichen nicht merklich von denjenigen der Eigenschaftstheorie ab. Den gleichen Weg hat Stryker³⁾ eingeschlagen, der zu 147 Arten des Eigenschaftsmerkmals "Abhängigkeit" gelangt ist.

Im folgenden werden zuerst die qualitativ vorgehenden Ansätze kritisch dargestellt. Die Auswahl der Ansätze geschah im wesentlichen in Anlehnung an Klosinski⁴⁾. Im Anschluß daran erfolgt die Eignungsableitung quantitativ mehrdimensional mit Hilfe des Vergleichs von Profilen bzw. Faktorenlösungen der Anforderungs- und Persönlichkeitsstrukturen.

4.2.1. Die eigenschaftstheoretische Betrachtungsweise

Die eigenschaftstheoretische Betrachtungsweise zur Besetzung der Leitungsstellen nimmt an, daß es allgemeingültige Eigenschaften gibt, die zur Erfüllung einer Leitungstätigkeit vorausgesetzt werden müssen. Leitungstätigkeit wird dabei der "Führung" gleichgesetzt.

1) Vgl. Schiller, M.: A New Approach to Leadership Assessment, in: Personnel Psychology, Vol. 14, 1961, S. 78 f.

2) Gaudet, F.J. und Carli, R.: Why Executive Fail, in: Personnel Psychology, Vol. 10, 1957, S. 7 ff.

3) Vgl. Stryker, P.: On the Meanings of Executive Qualities, in: Fortune, Vol. 71, 1958, S. 116 ff. und 186 ff.

4) Vgl. Klosinski, F.: a.a.O., S. 27 ff.

Während man in den USA davon ausging, daß die Führung "durch eine entsprechende Ausbildung verhältnismäßig rasch erlernt werden könne, d.h. Führungskräfte ließen sich 'machen'", neigte man in Europa "dagegen mehr zu der Annahme, Führungseigenschaften seien etwas Angeborenes."¹⁾ Beide Richtungen der Eigenschaftstheorie waren jedoch auf das gemeinsame Ziel, die Suche und Ermittlung der für eine Führungskraft relevanten, aber allgemeinen Eigenschaften gerichtet.

Zwischen 1930 und 1950 richtete die Forschung in den USA das Hauptaugenmerk auf die Suche und Entwicklung dieser Eigenschaften. Nach einer Untersuchung von fünfzehn oder mehr Studien gelangte Stogdill²⁾ zu dem Ergebnis, daß nur fünf Eigenschaften³⁾ die Führer von Geführten unterscheiden. Aus zehn oder mehr anderen Studien ließen sich weitere zehn Eigenschaften destillieren⁴⁾. "In großer Zahl sind" noch weitere "vergleichende empirische Erhebungen unternommen worden, um die Individualeigenschaften zu entdecken, in denen sich Führer von Nicht-Führern und/oder Untergebenen unterscheiden. Die Ergebnisse sind alles in allem so uneinheitlich, widerspruchsvoll und inkonsistent, daß man sich resigniert von solchen Untersuchungen abgewandt hat, weil es nicht gelingen wollte, eine

1) Klosinski, F.: a.a.O., S. 27

2) Stogdill, R.M.: Personal Factors Associated with Leadership. A Survey of Literature, in: The Study of Leadership, hrsg. von Browne, C.G. und Cohn, T.S., Danvill, Illinois 1958, S. 50 ff.

3) "... (1) intelligence, (2) scholarship, (3) dependability in exercising responsibilities, (4) activity and social participation, and (5) socio-economic status." Ebenda, S. 56 f.

4) "... (1) sociability, (2) initiative (3) persistence, (4) knowing how to get things done, (5) self confidence, (6) alertness to, and insight into situations, (7) cooperativeness, (8) popularity, (9) adaptability, and (10) verbal facility." Ebenda, S. 57

plausible theoretische Interpretation für diese Ergebnisse zu finden."¹⁾

Die in Europa herrschende Meinung ging, gemäß ihres Axioms, von bestimmten Vorstellungen eines "Typus" aus, der von Natur aus für die Führung geeignet ist. Eine frühe Wurzel dieser Konzeption findet sich bei Max Weber²⁾, der die Idealtypen der rational-legalen, traditionellen und charismatischen Herrschaft beschreibt und interpretiert. Die wesentliche Schwierigkeit besteht dabei darin, "daß der Typ wohl ein festes Zentrum, aber keine eindeutigen Grenzen hat, daß es also nicht möglich ist, eine Gruppe unter dem Gesichtspunkt der Typenzugehörigkeit abzugrenzen und von jeder anderen scharf zu trennen. Als typisch kann beispielsweise ein ausgesprochenes Zahlen-, Namen oder Ortsgedächtnis bezeichnet werden, vorherrschende Merkmale, die einer Anzahl von Menschen gemeinsam sind. Die Betrachtung geht davon aus, daß mehrere Individuen sich in ihrer Gesamtstruktur, und nicht nur hinsichtlich eines einzigen Merkmales, gleichen und sich dadurch deutlich von anderen Menschen abheben."³⁾ Auch hier tritt das Dilemma aller klassifizierend abstrahierender Typologien auf, die, wenn sie auch eine Zuordnung bestimmter Eigenschaften zu abstrakten Klassen erlauben, keine Erklärung und Voraussage spezifischer Verhaltensweisen in spezifischen Situationen ermöglichen.

Eine besondere Vorgehensweise, bei der auch eigenschaftstheoretische Vorstellungen zugrunde liegen, ist

-
- 1) Irle, M.: Führungsverhalten in organisierten Gruppen, in: Handbuch der Psychologie, Bd. 9, a.a.O., S. 522
 - 2) Vgl. Weber, M.: Soziologie, Weltgeschichtliche Analysen, Politik. Mit einer Einleitung von Eduard Baumgarten, hrsg. und erl. von Winckelmann, J., 2. durchges. und ergänzte Aufl. Stuttgart 1956, S. 15 ff.
 - 3) Staub, R.: a.a.O., S. 37 f.

das intuitive Verfahren¹⁾. Beide sind insofern eng miteinander verbunden, als der intuitiv Vorgehende sich von einer Führungskraft ein bestimmtes allgemeines Bild gemacht hat, für das er bei den Bewerbern eine Entsprechung sucht. Abgesehen von den Einwänden gegen die Eigenschaftstheorie, läßt sich feststellen, daß die Begabung, einen Menschen intuitiv beurteilen zu können - eine Begabung, die es selbstverständlich gibt -, nur spärlich verteilt ist. Es gehört zu den großen Grundirrtümern von heute, daß sich viele Verantwortliche im Besitz dieser begnadeten Fähigkeit wähnen. Die Nachteile des intuitiven Vorgehens sind in der Natur der Menschen begründet, denn derjenige, der die Entscheidung trifft, hat die Neigung, mehr oder weniger, bewußt oder unbewußt, seine eigenen Eigenschaften auf die Stellenanwärter zu übertragen. Diese Art der Besetzung liegt daher vorwiegend im Gefühlsmäßigen und entbehrt einer systematischen Beurteilung der Persönlichkeit. Diese vom Gefühl induzierte Entscheidung ist daher für die objektive Besetzung keine Hilfe, sondern sie stellt das wesentliche Hemmnis dar²⁾.

Die bisherige Darstellung läßt erkennen, wie sehr die eigenschaftstheoretische Betrachtungsweise beim Übergang vom Besonderen zum Allgemeinen stehengeblieben ist. Sie zeigt zwar äußerst wertvolle Gesichtspunkte

-
- 1) Vgl. Holzschuher, L.v.: Praktische Psychologie, 2. Aufl. Seebruck am Chiemsee 1955, S. 728. Dort wird die Intuition als geistige Schau, unmittelbare, weder durch bewußte Erfahrung noch durch Reflexion gewonnene Einsicht, unmittelbares Erleben der Wirklichkeit und/oder eine aus dem inneren Menschen sich entwickelnde Offenbarung verstanden.
 - 2) Vgl. Neumann, H.: Ein Beurteilungssystem mit verbaler und quantitativer Bewertung, in: Mensch und Arbeit, 19.Jg., S. 77, ebenso o.V.: Kleider machen Manager. Wie soll eine Führungskraft aussehen, in: Blick durch die Wirtschaft, 13.Jg., Nr. 19 vom 23. Januar 1970, S. 1

auf, indem sie einen Katalog möglicher Persönlichkeitsmerkmale aufgestellt hat, mit dessen Hilfe eine Basis für die Stellenanforderungen geschaffen wurde. Sie ist aber für die Beurteilung der Persönlichkeit bezüglich ihrer Eignung für eine spezifische Situation der sozialen Organisation, eben der Unternehmung, nicht anwendbar¹⁾. Ob sich eine Leitungskraft für vorgesehene Leitungsaufgaben eignet, und wie sie sich in einer konkreten, den Leitungsstellen entsprechenden Situation verhält, kann durch die Feststellung genereller Eigenschaften nicht ermittelt werden.

4.2.2. Eignungsbestimmung aufgrund der Lebenslaufmerkmale

Dieses Verfahren beruht auf dem Gedanken, die Eignung eines Stellenanwärters dadurch zu ermitteln, daß man die Lebenslaufmerkmale der Stellenanwärter mit denen erfolgreicher Führungskräfte vergleicht. "Je mehr sich die biographischen Merkmale eines Stellenanwärters mit den entsprechenden Merkmalen der 'erfolgreichen' Gruppe deckten, desto qualifizierter sei der Betreffende."²⁾ Dabei genügt die Analyse des Lebenslaufs in der Form, wie sie in Abschn. 3.2.1. dargestellt ist, nicht. Es ist vielmehr eine Ergänzung durch eine biographische Anamnese erforderlich, die die Ermittlung der idealiter umfassenden Lebensgeschichte der erfolgreichen Führungskräfte und der Stellenanwärter zu ermitteln versucht; d.h., daß neben den objektivierbaren Daten, z.B. Personalien,

1) Vgl. Jacobson, E.: Effective Executive Leadership Styles: A Critique, in: Measuring Executive Effectiveness, hrsg. von Wickert, F.R. und McFarland, D.W., New York 1967, S. 128 f., auch Fiedler, F.E.: Engineering the Job to Fit the Manager, in: Harvard Business Review, Vol. 43, No. 5, 1965, S. 115 ff.

2) Klosinski, F.: a.a.O., S. 58

Schulbesuch, Berufsausbildung usw. besonderer Wert auf die subjektiven Daten gelegt wird. So ist die biographische Anamnese eine Erlebnisgeschichte, aus welcher die Persönlichkeit in ihrer Struktur und Dynamik ihrer Motive genetisch verstanden werden will¹⁾.

Ähnlich wie die eigenschaftstheoretische Betrachtungsweise versucht man hier zahlreiche allgemeine Persönlichkeitsmerkmale²⁾ zu gewinnen, die die spezifische Anforderung einer bestimmten Stelle unberücksichtigt lassen. Es gelten somit sinngemäß die Einwände, die gegen die eigenschaftstheoretische Betrachtungsweise erhoben werden.

Darüber hinaus bereitet die Erfüllung folgender Voraussetzungen in der praktischen Individual-Diagnostik auch für den Fachmann große Schwierigkeiten³⁾:

Überschaubarkeit der Bedingungen des Zustandekommens einer biographischen Anamnese,
theoretische und emotionale Unvoreingenommenheit des biographischen Forschers,
Konkretheit der Aussage,
Vollständigkeit der darzustellenden Lebensgeschichte,
Prägnanz der Aussage und Schilderung.

1) "Die industriepsychologische Abteilung der American Psychological Association hat 88 Merkmale veröffentlicht, bei denen man prüfen sollte, ob sie mit dem Erfolg von Stelleninhabern und -anwärtern in Verbindung gebracht werden können." Klosinski, F.: a.a.O., S. 59

2) Vgl. Thomae, H.: Persönlichkeit, a.a.O., S. 116

3) Vgl. Thomae, H.: Die biographische Methode in den anthropologischen Wissenschaften, in: Studium Generale, 5.Jg., 1952, S. 168 ff.

4.2.3. Das "Gruppenauslese-Verfahren"

Dieses unter verschiedenen Namen bekannt gewordene Verfahren¹⁾ "wurde schon um 1925 von dem deutschen Wehrmachtspsychologen Rieffert bei der Auslese von Offiziersanwärtern benutzt."²⁾ Während und nach dem zweiten Weltkrieg fand es in England und den USA in zunehmendem Maße in einer Reihe von Institutionen Verbreitung. In der gebräuchlichsten Form als anfänglich führerlose Gruppendiskussion sollen die gleichberechtigten Teilnehmer, deren Zahl zwischen 4 und 12 schwanken kann, als Gruppe innerhalb einer bestimmten Zeit ein i.d.R. vorgegebenes Thema oder Problem gemeinsam besprechen oder zu lösen versuchen³⁾.

Die Beurteilungsform, die mit diesem Verfahren verknüpft ist, kann sehr unterschiedlich sein. Weite Verbreitung hat ein Verfahren gefunden, bei dem Beobachter, die nicht selbst Teilnehmer sind, das Verhalten der Stellenanwärter an Hand von mehr oder minder ausgearbeiteten Eigenschaftslisten einstufen⁴⁾, wobei das Schwergewicht auf "Führerverhalten" gelegt wird.

Das Gruppenauslese-Verfahren kann auch noch auf den abschließenden Beurteilungsprozeß ausgedehnt werden, indem man jedem teilnehmenden Stellenanwärter die Gelegenheit gibt, durch eine geheime Stimmabgabe seine Meinung über die Bewährung der übrigen Stellenanwärter in der Diskussion zu äußern. Es wurde dabei festgestellt, daß die danach ermittelte Folgereihe der Stellenanwärter nur unwesentlich von der der Beobachter abweicht.

1) "Rundgespräch", "Country House Method", "Group Oral Performance Method", "Group Interview Method", "Leaderless Group Discussion" usw.

2) Klosinski, F.: a.a.O., S. 69

3) Vgl. Johansen, B.G.: a.a.O., S. 39

4) Vgl. Bass, B.M.: The leaderless group discussion, in: Psychological Bulletin, Vol. 51, 1954, S. 465 ff.

Bei einer Beurteilung dieses Verfahrens kann festgestellt werden, daß die Ergebnisse nicht frei von Zufallseinflüssen sind, denn eine Wiederholung des Verfahrens könnte ein abweichendes Ergebnis zeitigen. Dies bedeutet, daß das Ergebnis kaum durch dieselben Methoden überprüfbar ist, da die dazu erforderliche Bedingungskonstanz kaum erreichbar sein dürfte. Dieses Verfahren bleibt solange "noch in einem experimentellen Stadium"¹⁾, wie es nicht gelingt, es zweckmäßig zu standardisieren. "Trotz dieser Nachteile kann das Verfahren wertvolle Einsichten", wenn auch nicht für die Ableitung der Eignung, so doch "in die Persönlichkeit der Kandidaten vermitteln"²⁾, die bei der Gesamtdarstellung der Persönlichkeit berücksichtigt werden sollen.

4.2.4. Eignungsbestimmung aufgrund der Belastbarkeit von Stellenanwärtern

Diesem Ansatz, der auf Chapple und Sayles³⁾ zurückgeht, liegen die Vorstellungen zugrunde, daß "über die Eignung eines Stellenanwärters für eine Leitungsstelle erst dann ein Urteil abgegeben werden" kann, "wenn man weiß, wie er"⁴⁾ während und unmittelbar nach einer Stress-Situation, d.h. einer subjektiv empfundenen Belastungssituation, reagiert. Dies setzt voraus, daß die zu besetzende Leitungsstelle daraufhin analysiert wird, "welchen Stress-Arten sich ein Stelleninhaber gegenübergestellt sehen wird und wie häufig diese auftreten."⁵⁾

1) Klosinski, F.: a.a.O., S. 75

2) Ebenda

3) Vgl. Chapple, F.D. and Sayles, L.R.: The Measurement of Management, New York 1961

4) Klosinski, F.: a.a.O., S. 95

5) Ebenda, S. 96

Zur Messung der Reaktionen auf die im Rahmen eines standardisierten Interviews künstlich hervorgerufenen Stress-Situationen haben Chapple und Sayles einen sog. Interaktionschronographen entwickelt, der im wesentlichen wiederum die von Chapple und Sayles analysierten drei Stress-Arten¹⁾ zu erfassen vermag. Abgesehen von der Tatsache, daß diese Stress-Arten und die entsprechenden Reaktionsmessungen die ganze Problematik auf das Sprechverhalten der Stellenanwärter reduzieren, ist die Interpretation der Meßdaten keineswegs eindeutig. Andererseits ist es bis jetzt noch nicht gelungen, alle auftretenden Stress-Arten vollständig zu analysieren, geschweige denn zu interpretieren. Selbst wenn das gelänge, kann die Eignung nicht allein und ausschließlich nach diesem Kriterium bestimmt werden.

4.2.5. Eignungsbestimmung aufgrund der Kommunikationsfähigkeit der Stellenanwärter

Klosinski²⁾ weist daraufhin, daß Führungskräfte einen großen Teil ihrer Arbeitszeit darauf verwenden müssen, Informationen an andere Personen weiterzugeben oder selbst zu verwenden. Ausgehend von diesem Konzept der Leitungsstelle als "Kommunikationszentrum" versucht er in diesem Abschnitt "das bisher fehlende System von Anforderungsmerkmalen" aufzustellen, "mit dem sich ermitteln läßt, welche Eigenschaften für Führungskräfte besonders wichtig sind, damit der wünschenswerte Informationsfluß gewährleistet ist" (S.131). Um das Ziel zu erreichen, wird zunächst die Führungsstelle beschrieben,

1) Die drei Stress-Arten sind: 1. "stress of being dominated" oder "stress of meeting opposition or competition". 2. "stress of non response or of an inadequate response". 3. "stress of first meeting". Vgl. Klosinski, F.: a.a.O., S. 96 f.

2) Vgl. im folgenden ebenda, S. 128 ff.

damit u.a. Informationspartner, Art, Zeitpunkt, Form und Hilfsmittel der Informationsabgabe, -übernahme und -empfang festgelegt werden können. Im Anschluß an die Suche nach möglichen Störungen, die während der einzelnen Phasen des Informationsflusses auftreten können, versucht der Verfasser, die Anforderungsmerkmale aus der Forderung abzuleiten, "diese oder jene Störung im Informationsfluß dürfe ein festgesetztes Ausmaß nicht überschreiten" (S.132). Unter Berücksichtigung dieser Forderung gelangt der Verfasser zu folgenden Gruppen von negativen Anforderungsmerkmalen:

- Bereitschaftsmängel
- Fähigkeitsmängel
- Kenntnislücken
- Erfahrungslücken

Das Merkmalschema für die Stellenanforderungen soll auch für die Ermittlung der Qualifikation der Stellenanwärter verwendet werden. Im Hinblick darauf wirft allerdings die Beurteilung von außen kommender Stellenanwärter erhebliche Schwierigkeiten auf; dabei stehen folgende Mittel zur Verfügung: Interviews, Referenzen und deren Überprüfung, Aussagen von graphologischen Gutachtern. Abschließend kann "durch den Vergleich zwischen den Anforderungen und dem Grad der Störung des Informationsflusses, den der einzelne Stellenanwärter erwarten läßt, die Auswahlentscheidung getroffen werden." (S.197)

Klosinski ist in seinem Ansatz davon ausgegangen, daß letzten Endes das Umgehen mit Informationen die zentrale Aufgabe der Führungskräfte sei. Daraus folgt, daß die Anforderungsarten nur nach informationsrelevanten und nicht-informationsrelevanten unterschieden werden können. So gesehen kann jedoch jede nicht manuelle Tätigkeit im betrieblichen Bereich auf Aufnahme, Speicherung, Verarbeitung und Weitergabe der Informationen reduziert werden. Wenn es auch möglich ist, die

Leitungskräfte von anderen Arbeitskräften durch das genannte Umgehen mit Informationen abzuheben, geht es aber nicht nur darum, wie der Verfasser versucht, die Anforderungen aus dem Informationsprozeß abzuleiten, sondern mindestens auch um die Eigenart der Informationen, die von Unternehmung zu Unternehmung unterschiedlich sind. Es ist daher fraglich, ob man die unternehmerischen Informationen letzten Endes ihres materiellen Inhaltes entkleiden und rein auf den formalen Prozeß abstellen kann, wenn man die Anforderungen der Leitungsstellen abzuleiten versucht.

4.2.6. Qualitativ mehrdimensionaler Ansatz

Bei den oben dargestellten Ansätzen wurde festgestellt, daß entweder versucht wurde, die Eignung aufgrund allgemeiner Eigenschaften oder aufgrund einzelner Merkmale ohne Berücksichtigung einer bestimmten oder konkreten Anforderungsstruktur zu betrachten. Damit wird eine Eindimensionalität des Problems unterstellt. Dies wird von verschiedenen Autoren auch als Mangel empfunden¹⁾, ohne daß sie jedoch zu einer Lösung gelangt sind. Aus der mehrdimensionalen Eigenart sowohl der Anforderungsstruktur von Leitungsstellen als auch der Persönlichkeit von Stellenanwärtern folgt jedoch, daß auch die Eignungsableitung mehrdimensional betrachtet werden muß.

Bei dem qualitativ mehrdimensionalen Ansatz zur Ableitung der Eignung versucht man, jeden Besetzungsfall von seiner Gesamtstruktur her zu sehen. Dabei wird davon ausgegangen, daß sowohl die Anforderungsstruktur als auch die Persönlichkeit der Stellenanwärter weder durch ein einziges Merkmal noch durch eine

1) Vgl. z.B. Ghiselli, E.E.: Dimensional Problems of Criteria, in: Journal of Applied Psychology, Vol.40, 1956, S. 1 ff.

Summierung der Einzelmerkmale zureichend wiedergegeben wird, sondern durch eine gestalthafte Zusammenordnung der Merkmale.

Ausgangspunkt für die qualitativ mehrdimensionale Ableitung der Eignung bildet die qualitativ ermittelte Anforderungsstruktur (Abschn. 2.2.). In dem dann einsetzenden beobachtenden, erlebenden und denkenden Beurteilungsprozeß bedient man sich der oben genannten Mittel zur Erfassung der Persönlichkeit (Abschn. 3.2.), die durchaus beliebig und wechselnd eingesetzt werden können. Das ganze wird als ein Annäherungsprozeß betrachtet, bei dem man weniger starr und linear auf die Darstellung bestimmter Einzelzüge ausgerichtet ist. Die Ausdrucksmittel sind dabei in der Hauptsache sprachlicher Art. Möglichst ausdrucksreiche, bildhafte, nicht selten dem vorwissenschaftlichen Sprachgebrauch entnommene Beziehungen und Vorstellungsmodelle werden bevorzugt. Dies hat zur Folge, daß bei der Verwendung qualitativer Darstellungsmethoden u.a. eine scharfe Trennung zwischen der Darstellung einer Persönlichkeit und der Ableitung ihrer Eignung nur mit großen Schwierigkeiten durchführbar ist, weil dabei die Darstellung der Persönlichkeit gleichzeitig ihre Beurteilung, d.h. Ermittlung ihrer Eignung, beinhaltet.

Das Ergebnis der qualitativ mehrdimensionalen Methode hat meistens die Form eines Gutachtens. Soweit es sich um seinen formalen Aufbau handelt, wird er von der Stelle abhängen, an die das Gutachten gerichtet ist¹⁾. Es ist wahrscheinlich zweckmäßig, es so in Abschnitte aufzuteilen, daß hintereinander die Qualifikationen des betreffenden Stellenanwärters für verschiedene Anforderungen besprochen werden.

Diese Anordnung erleichtert die Abfassung und wenn auch nicht das tiefere Verständnis, so doch wenigstens

1) Vgl. Heiß, R.: Methodik und Problematik des Gutachtens, in: Handbuch der Psychologie, Bd. 6, a.a.O., S. 977 ff.

die Lektüre und das bessere Zurechtfinden. Man geht von allgemeinen Feststellungen aus, um von da aus immer weiter nach den Anforderungen zu differenzieren und damit die allgemeinen Feststellungen, immer mehr in Einzelheiten fortschreitend, zu erläutern und zu nuancieren, um am Ende eine Zusammenfassung zu geben, aus der praktische Schlußfolgerungen über die Eignung der infrage stehenden Stellenanwärter gezogen werden können:

Der Stellenanwärter ist hervorragend geeignet.

Der Stellenanwärter ist gut geeignet.

Grenzfall, weitere Informationen sind erforderlich.

Der Stellenanwärter ist für die Leitungsstelle nicht geeignet.

Da den Beurteiler keine Normen einengen, und da er den Merkmalen ziemlich unumschränkt Ausdruck verleihen und damit jene Akzente setzen kann, die ihm besonders zweckmäßig erscheinen, stellt die qualitative Methode besondere Anforderungen an das Format der Bewertenden. Die Vernachlässigung dieses Grundsatzes könnte u.a. dazu führen, daß bei den immer wieder auftretenden Besetzungsfällen die Vielfalt von Möglichkeiten der Beurteilung infolge mangelhafter Ausdrucksfähigkeit sukzessive verkümmert, sich zuletzt standardisiert und in kompromißhaften Formeln verflacht, die der endgültigen Entscheidung relativ wenige Anhaltspunkte zu liefern vermögen. Überhaupt wird die Beurteilung bei diesem System erschwert, da ein allgemeingültiger Maßstab fehlt und die Gefahr von Mißverständnissen und die Gefahr, daß gewisse Mängel oder Vorzüge über Gebühr hervortreten, relativ groß sind.

Es wird z.T. die Ansicht vertreten und kommt auch in der Praxis vor, daß man das Gutachten mit dem Beurteilten selbst besprechen soll, um sich so Gewißheit vom richtigen Verständnis zu verschaffen und immer noch

notwendige Ergänzungen und Nuancierungen anzubringen. Dieses Vorgehen wird auch damit begründet, daß man sich bei einem qualitativen Verfahren nie so in alle "Feinheiten" hinein auslassen kann, wie es eigentlich notwendig wäre. Daß der Verantwortliche selbst aus solchen Besprechungen einen Gewinn davontragen kann, ist möglich; dabei sollte aber die Wirkung gewisser Feststellungen auf den Stellenanwärter nicht übersehen werden. Eine weitere Schwierigkeit ergibt sich bei den umstrittenen Fällen, in denen man aufgrund bestimmter Einflüsse und gewisser Rücksichten nicht in der Lage ist, ein positives und insbesondere ein negatives Urteil entsprechend klar und eindeutig zum Ausdruck zu bringen. Das bedeutet meist, daß man beschönigen, "um den heißen Brei herumgehen" und u.U. mit großem Bemühen kleine positive Punkte stark in den Vordergrund stellen muß, um im Endeffekt dem Stellenanwärter dennoch zu sagen, daß diese oder jene wichtige Anforderung nicht erfüllt sei.

4.3. Die quantitativ mehrdimensionalen Ansätze

Quantitative Methoden versuchen die allgemeine Sprache immer mehr durch Zeichen und Zahlen zu ersetzen. Sie erstreben ein formalisiertes System; möglichst genau festgelegte Symbole sollen vor der Gefahr der subjektiven Ausdeutung der inhalts- und nuancenreichen Alltagssprache bewahren. Die Grundvoraussetzung der quantitativen Methoden ist die Skalierbarkeit oder Meßbarkeit der Merkmale. Darüber hinaus besteht die Problematik der quantitativen Methoden vor allem in der Anwendung des richtigen Modells von Messungen und in ihrer Verwertung in einer mehrdimensionalen Betrachtung. In dieser Arbeit wird der Meinung Russels¹⁾

1) Vgl. Russel, B.: The Principles of Mathematics, 2. Aufl. London 1938, S. 6

zugestimmt, nach der sich jede Methode zur Messung von Größen im allgemeinen Sinne eignet, die eine eindeutige und wechselseitige Entsprechung liefert zwischen allen oder einigen Größen der einen Art und allen oder einigen Zahlen, Integralen, Rationalen, Realen oder was es auch sein mag. Messung erfordert damit eine gewisse Eins-zu-Eins-Beziehung zwischen den Zahlen und den fraglichen zu messenden Größen - eine Beziehung, die direkt oder indirekt bedeutsam oder trivial sein kann. Dementsprechend werden die Anforderungs- und Persönlichkeitsstrukturen als ein Aggregat von meßbaren Reiz-Reaktionsverbindungen und konstitutionellen Kräften verstanden, die nach komplexen Gesetzen der Fähigkeiten, Temperaments- und Antriebs-eigenschaften miteinander in Wechselwirkung stehen¹⁾.

Die Ableitung der Eignung mit quantitativen Verfahren geht von der Annahme aus, daß es keine absolute Norm für Persönlichkeiten gibt. Bei dem Vergleich der Persönlichkeit eines Stellenanwärters mit der Anforderungsstruktur einer Leitungsstelle ist es nach menschlichem Ermessen unmöglich, eine Persönlichkeit als Ganzheit mit einer Anforderungsstruktur zu vergleichen. Ein Vergleichsakt ist immer ein analytischer Vorgang, und Gegenstände erkennt man durch Vergleich ihrer "Eigenschaften". Das gilt auch für Stellenanwärter und Leitungsstellen. Die Eigenschaftsmerkmale, an denen man einen Gegenstand erkennt, sind Abstraktionen, die man durch eine Auswahl aus Ganzheiten gewinnt, wie man sie gerade braucht. Durch Abstraktion des einen oder anderen Merkmals wird natürlich der Gegenstand selbst nicht beeinflußt. Niemand kann behaupten, daß seine Abstraktionen, auch wenn sie noch so zahlreich

1) Vgl. Cattell, R.B.: Foundations of Personality Measurement Theory in Multivariate Experiment, in: Objective Approaches to Personality Assessment, hrsg. von Bass, B.M. und Berg, I.A., New York 1959, S. 63

sind, den Gegenstand jemals erschöpfend darstellen. "Natürlich gibt es in keiner Wissenschaft All-Zweck-Methoden, sobald einiges an Erfahrung vorliegt, gilt es vielmehr zu überlegen, wo eine bestimmte Technik anwendbar ist und wo ihre Eigengesetzlichkeit die Phänomene in ein Prokustesbett zu zwingen droht."¹⁾

Die Verwendung quantitativer Methoden ist vor allem dann angreifbar, wenn sie nur als pseudo-exakter Ersatz für intuitive Entscheidungen dienen sollen und/oder wenn mit ihnen über fehlende qualitative Grundlagen hinweggetäuscht werden soll. Die quantitative Ableitung der Eignung setzt eine sorgfältige Ermittlung und Quantifizierung der Anforderungsstruktur und eine ebenso sorgfältige und umfassende qualitative und quantitative Erfassung der Persönlichkeit unter Einschaltung aller zur Verfügung stehenden Mittel voraus. Das impliziert sogleich, daß quantitative Methoden zur Eignungsableitung mehrdimensional vorgehen müssen.

Die Ergebnisse quantitativer Methoden können solange nicht objektiv betrachtet werden, als die Voraussetzungen, Grundlagen und die Arbeitsweise der Methode nicht berücksichtigt werden. Es gilt hier dasselbe wie z.B. bei der Messung der Geschwindigkeit eines Kraftfahrzeuges: Man darf auch dort nicht direkt von den Meßergebnissen auf die Kraft des Motors schließen, sondern muß berücksichtigen, unter welchen Bedingungen die Messungen zustande gekommen sind.

Nach dieser grundsätzlichen Auseinandersetzung mit quantitativen Methoden sei im folgenden die Eignung mit Hilfe eines Profilvergleichs und aufgrund des Vergleichs von Faktorenlösungen abgeleitet.

1) Hofstätter, P.R.: Zur Problematik der Profilmethode, in: Diagnostika, Zeitschrift für psychologische Diagnostik, Bd. 5, 1959, S. 19

4.3.1. Eignungsableitung mit Hilfe eines Profilvergleichs

Die Profilmethode ist "ein ... einfaches ... Verfahren bei Vergleichsanalysen, wenn es sich darum handelt, grundsätzlich festzustellen, ob bestimmte Vorstellungen und Begriffe untereinander in ihrer Bedeutung differieren oder ... ob der mit einem bestimmten Begriff verbundene Sinngehalt bei den Angehörigen verschiedener Gruppen jeweils derselbe ist."¹⁾

Diese Methode erfordert zunächst die Darstellung der Merkmale der Anforderungs- und der Persönlichkeitsstruktur in Profilform, wie dies in den Abschn. 2.3.2. und 3.3. geschehen ist²⁾.

Zum Vergleich dieser Profile sind schon im Jahre 1957 nicht weniger als 15 Verfahren³⁾ vorhanden gewesen. Die einfachste und ursprüngliche Methode bestand in der Ermittlung der Korrelation. Cronbach und Gleser⁴⁾ gehen daher von der Rangordnungsmaßzahl-Korrelation (rank order correlation) aus und weisen bezüglich aller Methoden mit Recht ausdrücklich daraufhin, daß "proper choice of a measure for a specific investigation requires knowledge of the assumptions, limitations and information utilized in the several methods of measuring profile similarity."⁵⁾

1) Kentler, H.: Zur Problematik der Profilmethode, in: Diagnostika, Zeitschrift für psychologische Diagnostik, Bd. 5, 1959, S.

2) Vgl. Abbildungen 7 und 17, S. 38 sowie 82

3) Vgl. Helmstaedter, G.C.: An Empirical Comparison of Methods for Estimating Profile Similarity, in: Educational and Psychological Measurement, Vol. 17, 1957, S. 71 ff.

4) Cronbach, L.J. und Gleser, G.C.: Assessing Similarity between Profiles, in: Psychological Bulletin, Vol. 50, 1953, S. 456 ff.

5) Ebenda, S. 456

Webster¹⁾ schlägt im Gegensatz zu Cronbach und Gleser die Verwendung der Korrelation innerhalb der Klassen (intraclass correlation) mit der Begründung vor, daß "most correlation coefficients, when used as measured of profile similarity, disregard the absolute differences between means of profiles."²⁾ Du Mas³⁾ hat ebenfalls von der Rangordnungsmaßzahl-Korrelation Gebrauch gemacht. Bei ihm ist allerdings die Korrelation eine Funktion der Profilvermerkmale, die einen ähnlichen Verlauf aufweisen. Der größte Nachteil dieses Verfahrens besteht darin, daß das Ergebnis davon abhängt, in welcher Reihenfolge man die Merkmale "arrangiert" hat.

Diese sowie andere Nachteile des Korrelationsverfahrens können aber durch die Methode der quadrierten Differenzen⁴⁾ beseitigt werden. Ihr wesentlicher Vorteil im Vergleich zu anderen Korrelationsverfahren besteht darin, daß die erstere drei "Profileigenschaften" (Mittelwert, Dispersion, "d.h. ... das Ausmaß, in welchem die Zahlen gehäuft oder gestreut sind"⁵⁾, und den Verlauf) berücksichtigt, während die zweiten nur einer Eigenschaft, nämlich dem Verlauf, Rechnung tragen⁶⁾.

1) Webster, H.: A Note on Profile Similarity, in: Psychological Bulletin, Vol.49, 1952, S. 538 f.

2) Ebenda, S. 538

3) Du Mas, F.M.: Quick Methods for the Analysis of the Shape, Elevation and Scatter of Profiles, in: Journal of Clinical Psychology, Vol.9, 1953, S. 345 ff.

4) Osgood, Ch.E. and Suci, G.J.: A Measure of Relation Determined by Both Mean Difference and Profile Information, in: Psychological Bulletin, Vol.49, 1952, S. 251 ff.

5) Horst, P.: Messung und Vorhersage. Eine Einführung in die psychologische Testtheorie, Weinheim 1971, S. 71

6) Vgl. Hofstätter, P.R.: Zur Problematik der Profilmethode, a.a.O., S. 25

Um die Profilmethode zur Ableitung der Eignung darzustellen, wird hier wegen der genannten Vorteile die Methode der quadrierten Differenzen verwendet. Formel (2) gibt Auskunft darüber, wie sich die Unterschiede auf den Dimensionen zu einem Maß der Ähnlichkeit kombinieren:

$$c_{ij} = \sqrt{\sum d_{ij}^2} \quad (2)$$

Der Grund für die Bevorzugung dieser Formel liegt in ihrer Handlichkeit und darin, daß sie die Behandlung von Punktekfigurationen in einem mehrdimensionalen Raum mit herkömmlichen und geläufigen mathematischen Mitteln gestattet.

Die Eignung c_{ij} - auch Ähnlichkeitsindex genannt - entspricht einem geometrischen Modell, in dem man die Profildifferenzen 'd' (in den folgenden Abbildungen $d = c_j^+ - c_j^!$) des i-ten Stellenanwärters und der j-ten Leitungsstelle als orthogonale Koordinaten eines n-dimensionalen Raumes auffaßt, wobei n die Anzahl der Merkmale ist; c_{ij} bedeutet dann den Abstand zweier definierter Punkte in diesem Raum, der als Eignung des i-ten Stellenanwärters für die j-te Leitungsstelle angesehen wird. Je kleiner dieser Abstand ist, als desto geeigneter wird der Stellenanwärter für die betreffende Leitungsstelle betrachtet.

In ihrer allgemeinen Darstellung sieht die Ableitung der Eignung (c_{ij}) wie folgt aus, wobei 1,2 ... i ... n Stellenanwärter mit einer Leitungsstelle LS verglichen werden:

LS u. Stellen- anwärter	Merk- male	1	2	...	j	...	n	$\sum d_{ij}^2$	$\sqrt{\sum d_{ij}^2} = c_{ij}$
		c_{i1}^+	c_{i2}^+	...	c_{ij}^+	...	c_{in}^+		
1		c_{11}^i	c_{12}^i	...	c_{1j}^i	...	c_{1n}^i		
(IS - 1)		d_{11}	d_{12}	...	d_{1j}	...	d_{1n}		
(IS - 1) ²		d_{11}^2	d_{12}^2	...	d_{1j}^2	...	d_{1n}^2		
2		c_{21}^i	c_{22}^i	...	c_{2j}^i	...	c_{2n}^i		
(IS - 2)		d_{21}	d_{22}	...	d_{2j}	...	d_{2n}		
(IS - 2) ²		d_{21}^2	d_{22}^2	...	d_{2j}^2	...	d_{2n}^2		
.		.	.	...	.	...	.		
.		.	.	...	.	...	.		
.		.	.	...	.	...	.		
i		c_{i1}^i	c_{i2}^i	...	c_{ij}^i	...	c_{in}^i		
(IS - i)		d_{i1}	d_{i2}	...	d_{ij}	...	d_{in}		
(IS - i) ²		d_{i1}^2	d_{i2}^2	...	d_{ij}^2	...	d_{in}^2		
.		.	.	...	.	...	.		
.		.	.	...	.	...	.		
.		.	.	...	.	...	.		
N		c_{N1}^i	c_{N2}^i	...	c_{Nj}^i	...	c_{Nn}^i		
(IS - N)		d_{N1}	d_{N2}	...	d_{Nj}	...	d_{Nn}		
(IS - N) ²		d_{N1}^2	d_{N2}^2	...	d_{Nj}^2	...	d_{Nn}^2		

Abb. 19

Allgemeine Darstellung zur Ableitung der Eignung mit Hilfe
eines Profilvergleichs

Verwendet man die in Abschn.2.3.2. und 3.3. dargestellten Anforderungs- und Persönlichkeitsprofile, so ergibt sich folgende Matrix für die Eignungsableitung:

LS und Stellenanwörter A u. B	Merkmale						$\sum d_{ij}^2$	$\sqrt{\sum d_{ij}^2 = c_{ij}}$
	1	2	3	4	5	6		
LS	20	20	12	13	8	32		
A	18	9	16	4	4	14		
(LS-A)	2	11	4	9	4	18		
(LS-A) ²	4	121	16	81	16	324	562	23,71
B	17	12	8	8	7	13		
(LS-B)	3	8	4	5	1	19		
(LS-B) ²	9	64	16	25	1	361	476	21,82

Abb. 20

Zahlenbeispiel zur Ableitung der Eignung mit Hilfe eines Profilvergleichs

Die obigen Berechnungen ergeben, daß aufgrund des Profilvergleichs der Stellenanwärter B für die in Frage kommende Leitungsstelle besser geeignet ist als der Stellenanwärter A; denn der Wert c_{ij} für B ist kleiner als der für A.

Die Anwendung der Profilmethode ist nicht unproblematisch, so plausibel sie auch auf den ersten Blick erscheinen mag. Sie setzt voraus, daß die jeweils untersuchten Merkmale nicht nur in Bezug auf ihre Ähnlichkeit, sondern auch selbst ihrer Dimensionsstruktur, ihrem Bedeutungs- und Sinngehalt entsprechend objektiv richtig erfaßt wurden. Bisher weiß man über die Grundlagen und Grenzen der Profilmethode noch zu wenig, um diese Frage eindeutig beantworten zu können.

Der wesentliche Nachteil der Profilmethode ist, daß die Frage nicht beantwortet werden kann, wieviel an Information bei der Transformation der Distanzwerte in Ähnlichkeitsindizes (c_{ij}) verlorengeht, wenn die Dispersionen der verglichenen Profile erheblich voneinander abweichen. Dieser Nachteil läßt sich weitgehend durch die Anwendung faktorenanalytischer Verfahren beheben.

4.3.2. Eignungsableitung aufgrund des Vergleichs von Faktorenlösungen

In diesem Abschnitt soll versucht werden, die Vergleichsmethode zweier Faktorenlösungen - besser gesagt den Vergleich der Konfigurationen zweier Faktorenlösungen - darzustellen, durch die die Eignung abgeleitet werden kann. Dieses Verfahren, wie die Profilmethode, erlaubt keine absolute Aussage, sondern kann nur die relative "Güte" eines Stellenanwärters im Vergleich zu anderen bestimmen. Die wichtigste Voraussetzung ist daher die, daß mindestens drei Faktorenlösungen bekannt sind: eine der Leitungsstelle und mindestens zwei der Persönlichkeiten von Stellenanwörtern.

Im folgenden seien die in den Abschnitten 2.3.3. und 3.3. ermittelten Faktorenlösungen in einer Abbildung zusammengefaßt. Dabei bedeutet V die Faktorenmatrix der Anforderungsstruktur der Leitungsstelle und V_A resp. V_B die Faktorenmatrix der Persönlichkeitsstruktur des Stellenanwärters A resp. B.

Merkmale \ Faktoren	V		V_A		V_B	
	F'_1	F'_2	F'_{A1}	F'_{A2}	F'_{B1}	B'_{B2}
1	0,69	0,05	0,48	0,30	0,50	0,40
2	0,66	0,02	0,60	0,09	0,40	0,60
3	0,48	0,40	0,06	0,10	0,19	0,20
4	0,03	0,42	0,19	0,12	0,07	0,13
5	0,26	0,54	0,10	0,40	0,10	0,30
6	0,06	0,54	0,06	0,33	0,03	0,25

Abb. 21

Faktorenmatrizen der Leitungsstelle (V) sowie der Stellenanwärter (V_A und V_B)

Die Aufgabe zur Ableitung der Eignung besteht nun darin, die Faktorenlösung V_A bzw. V_B der Stellenanwärter so zu rotieren, daß sie sich der Faktorenmatrix V der Leitungsstelle maximal annähern. Nach dieser Rotation kann angegeben werden, wie ähnlich die rotierte Lösung von V_A bzw. V_B der konstant gehaltenen Matrix V geworden ist. Je näher die Faktorenlösung eines der Stellenanwärter V_A bzw. V_B der Faktorenmatrix V kommt, d.h. je kleiner der Rotationswinkel ist, als desto (relativ!) "geeigneter" kann der Stellenanwärter betrachtet werden.

Mathematisch wird das Problem wie nachstehend formuliert:

Gegeben seien die Werte (Ladungen) von n Anforderungsmerkmalen (J) auf Faktoren (a, b, .. k, m) aus einer Faktorenmatrix (V), dazu entsprechend Werte derselben n Merkmale (J) auf Faktoren ($\bar{a}$, $\bar{b}$, ... $\bar{k}$, $\bar{m}$) aus Faktorenlösungen (V_i), ($i = 1, 2, \dots n$).

Es gibt mehrere Verfahren¹⁾, um dieses Problem des Vergleichs mathematisch zu lösen. Hier sollte es genügen, wenn das Verfahren von Sixtl²⁾ kurz dargestellt wird. Dabei werden die Werte V ($a_i = F_{1i}$, $b_i = F_{2i}$), ($i = 1, 2, \dots, 6$) als vorgegebene Kriteriumsgrößen angesehen, während die entsprechenden Werte aus V_i ($\bar{a}_i = F_{A1i}$ bzw. F_{B1i} , $\bar{b}_i = F_{A2i}$ bzw. F_{B2i}), ($i = 1, 2, \dots, 6$) (Faktorenlösungen der Stellenanwärter) durch Rotation so zu verändern sind, daß die Summe der quadrierten Ladungsdifferenzen ($k - \bar{k}$) ein Minimum wird³⁾:

$$\sum_k \sum_{i=1}^n (k_i - \bar{k}_i)^2 = \text{Min} \quad (3)$$

Dies geschieht, wenn man die $\bar{a}_i$ bzw. $\bar{b}_i$ um einen Winkel α rotiert, der nach der Formel:

$$\tan \alpha = \frac{\sum_i a_i \bar{b}_i - \sum_i b_i \bar{a}_i}{\sum_i a_i \bar{a}_i + \sum_i b_i \bar{b}_i} \quad (4)$$

bestimmt wird⁴⁾.

- 1) Vgl. Green, B.F.: The Orthogonal Approximation of an Oblique Structure in Factor Analysis, in: Psychometrika, Vol.17, 1952, S.429 ff., Fischer, G. und Roppert, J.: Ein Verfahren der Transformationsanalyse faktoranalytischer Ergebnisse, in: Lineare Strukturen in Mathematik und Statistik unter besonderer Berücksichtigung der Faktoren- und Transformationsanalyse. Arbeiten aus dem Institut für höhere Studien und Wissenschaftliche Forschung, Wien Nr.1, Wien-Würzburg 1965, S. 1 ff.
- 2) Vgl. Sixtl, F.: Ein Verfahren zur Rotation von Faktorenladungen nach einem vorgegebenen Kriterium, in: Archiv für die gesamte Psychologie, Bd. 116, 1964, S. 92 ff.
- 3) Vgl. ebenda, S. 94
- 4) Allerdings muß berücksichtigt werden, daß eine exakte Lösung nur bei Einhaltung spezieller Bedingungen erreicht werden kann; anderenfalls ist nicht auszu-

Wendet man die Formel für den Winkel α auf die in Abb. 21 dargestellten Faktorenmatrizen (V , V_A , V_B) an, so erhält man folgende Ergebnisse:

$$\tan \alpha_A = \frac{\sum F_1' \cdot F_{A2}' - \sum F_2' \cdot F_{A1}'}{\sum F_1' \cdot F_{A1}' + \sum F_2' \cdot F_{A2}'}$$

$$\tan \alpha_A = \frac{4418 - 2262}{7913 + 5014} = 0,16678$$

$$\alpha_A = 9^\circ 28'$$

=====

Zur Veranschaulichung des erzielten Ergebnisses sei die Rotation bezüglich des Stellenanwärters A geometrisch dargestellt¹⁾:

schließen, daß dieses Verfahren gegen eine Struktur 'konvergiert', die nicht der Minimumsforderung entspricht. Vgl. hierzu Fischer, G. und Roppert, J.: Bemerkungen zu einem Verfahren der Transformationsanalyse, in: Archiv für die gesamte Psychologie, Bd. 116, 1964, S. 98

- 1) Die Verbindungslinien der Punktekonfiguration haben keine Bedeutung, sondern dienen lediglich der besseren Sichtbarmachung.

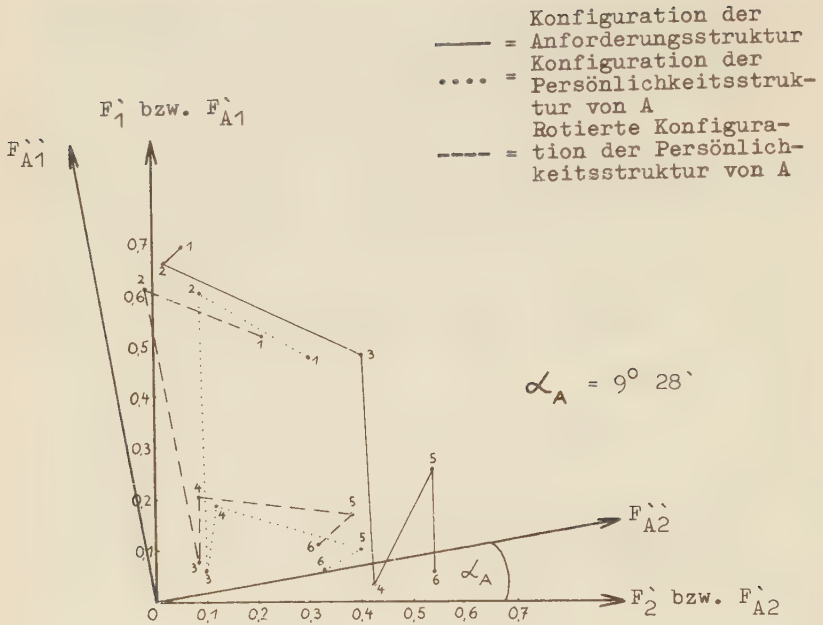


Abb. 22

Graphische Darstellung der Rotation der Faktorenkonfiguration des Stellenanwärters A

Für den Stellenanwärter B ergibt sich folgendes:

$$\tan \alpha_B = \frac{\sum F_{11} \cdot F_{B2} - \sum F_{21} \cdot F_{B1}}{\sum F_{11} \cdot F_{B1} + \sum F_{21} \cdot F_{B2}}$$

$$\tan \alpha_B = \frac{8649 - 7150}{9493 - 4636} = 0,10609$$

$$\alpha_B = 6^\circ 02'$$

=====

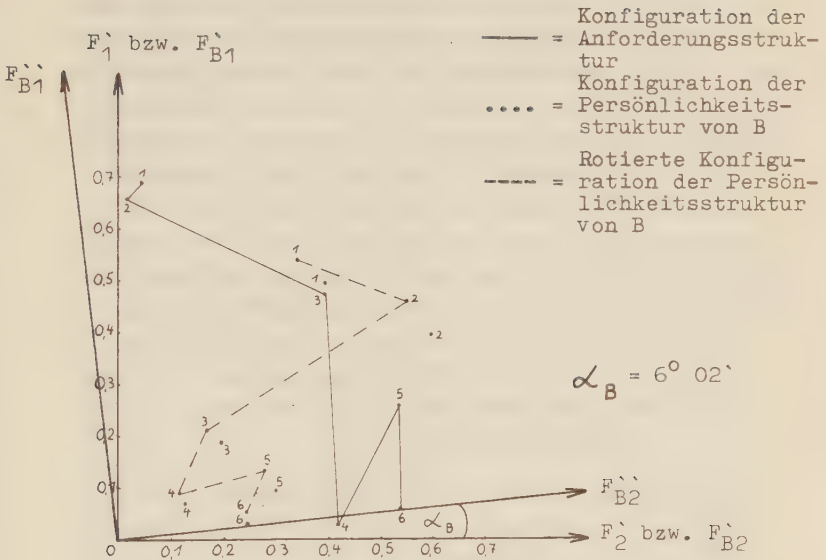


Abb. 23

Graphische Darstellung der Rotation der Faktorenkonfiguration des Stellenanwärters B

Bezüglich der Eignung¹⁾ besagen die Ergebnisse, daß der Stellenanwärter B für die betreffende Leitungsstelle besser geeignet ist als der Stellenanwärter A, denn die Punktekonfiguration der Persönlichkeitsstruktur bedarf im Vergleich zu A nur einer geringeren Drehung, um die Minimumsforderung zu erfüllen.

Soweit es sich um die Problematik der Faktorenanalyse handelt, so wurde z.T. schon auf sie hingewiesen²⁾. Es sei noch bemerkt, daß die Faktorenanalyse - wie jedes mathematische Verfahren - kein erfahrungswissenschaftliches Beweisinstrument darstellt, wenn sie

1) Es sei darauf hingewiesen, daß die hier genannten Stellenanwärter A und B nicht identisch mit denjenigen sind, für die auf S.105 ein Profilvergleich durchgeführt worden ist.

2) Vgl. S. 39, 41

auch vielfach als ein solches angesehen wird. Die mathematische Richtigkeit eines Datenkalküls hat von sich aus noch keine empirische Valenz. Es bleibt das Problem der Erfassung bzw. Beschaffung des metamathematischen Datenmaterials, was neben rationalen Kalkülen eigenständige Verfahren voraussetzt. Eine unzulängliche Berücksichtigung der empirischen Bedeutung der relevanten Merkmale führt bei aller logischen Stringenz zu mathematisch exakten, aber unverbindlichen Resultaten. Abschließend kann daher festgestellt werden, daß die Faktorenanalyse eine Ordnungssprache ist, in die ein bereits qualitativ ausformuliertes Modell eingebracht wird. Die empirische Gültigkeit des faktorenanalytischen Modells steht und fällt mit der entsprechenden Gewinnung und Analyse des ihr zugrunde zu legenden Merkmalmaterials.

Der spezifische Vorteil faktorenanalytischer Verfahren besteht im Gegensatz zur Profilmethode darin, daß die Ableitung der Eignung nicht - wie bei letzterer - ausschließlich auf die Bestimmung eines Indizes reduziert wird, sondern daß die Eignung durch den Wert eines Winkels zum Ausdruck kommt, um den die Gesamtheit, d.h. die Konfiguration der Persönlichkeitsmerkmale von der Konfiguration der Anforderungsmerkmale abweicht. Das bedeutet, daß bei der Ableitung der Eignung nicht das Zueinander der Merkmale, d.h. die Struktur der Gesamtheit sowie die Abhängigkeitsbeziehungen zwischen den einzelnen Merkmalen vernachlässigt, sondern diese vielmehr zur Grundlage des Verfahrens gemacht werden, indem von den Interkorrelationen der Merkmale ausgegangen wird.

4.4. Von der Eignungsermittlung zur Besetzungs- entscheidung

Sind bei der Eignungsermittlung alle methodischen Voraussetzungen beachtet, so dürfte zwischen der Eignungsermittlung und Besetzungsentscheidung keine Diskrepanz auftreten. Dies wird aber nicht immer der Fall sein; denn, wenn die Eignungsermittlung auch ausschließlich unter dem Gesichtspunkt der größtmöglichen Objektivität erfolgt, so spielen in der unternehmerischen Praxis bei der Besetzungsentscheidung u.U. sachfremde Erwägungen eine Rolle. Diese Erwägungen sind nicht isoliert, sondern - wie die Anforderungs- und Persönlichkeitsstruktur selbst - eingebunden in ein nach allen Richtungen sich verzweigendes Netz zu betrachten. Dabei ist die "Unzahl" der Verbindungen teils sichtbar, teils unsichtbar, aber auch mehr oder weniger stark oder zeitweise unterbrochen und zudem einem ständigen Wandel unterzogen. Es ist daher schwierig, wenn nicht unmöglich, alle einzelnen Einflußfaktoren, die auf die Besetzungsentscheidungen einwirken, isoliert darzustellen. Hier sollte es genügen, wenn der Rahmen gegeben wird, innerhalb dessen sich die inner- und außerbetrieblichen Einflußgrößen bewegen können.

Die innerbetrieblichen Einflußfaktoren sind hauptsächlich zielpolitischer und organisatorischer Natur, wobei nicht übersehen werden darf, daß sich erhebliche Überschneidungen zwischen inner- und außerbetrieblichen Einflußfaktoren ergeben.

Innerbetriebliche Einflußfaktoren können wirksam werden bei¹⁾: Aufnahme neuer Aufgaben, Aufgabe bisheriger

1) Vgl. Gaugler, E.: Ergebnisse einer Untersuchung über Umfang, Stufung und Personalzusammensetzung der Betriebsführung, in: Mensch und Arbeit, H.4, 10. Jg. 1958, S. 122

ger Aufgaben, Auflösung bisheriger Aufgaben-Komplexe in einzelne Teilaufgaben, Ausweitung bisheriger Aufgaben, Rationalisierung der Erledigung einzelner Aufgaben, Reorganisation der gesamten Unternehmung, räumlichen Veränderungen, Ausscheiden bisheriger Leitungskräfte, Versagen bisheriger Leitungskräfte, Bewährung bisheriger Leitungskräfte bei Teilaufgaben, Mißtrauen in Leitungskräfte und Überlastung von Leitungskräften.

Den Ausgangspunkt der außerbetrieblichen Einflußfaktoren bilden die Umweltbedingungen¹⁾, von denen die Unternehmung im ganzen als ein Glied in der Gesellschaft beeinflußt wird. Man kann zwischen außerbetrieblichen Faktoren unterscheiden, die sich aus Verhaltensnormen sowie Marktbedingungen ergeben, auf regionalen Gegebenheiten basieren und von überbetrieblichen Kooperationen und/oder von unmittelbaren Kontrahenten bestimmt werden können.

1) Vgl. Bellinger, B.: Betriebsvergleiche im öffentlichen Personennahverkehr. Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 44, Berlin 1970, Abb.15, S. 108

5. Schlußbemerkungen

In der vorliegenden Arbeit konnten die Vielzahl der Probleme, relevanten Bedingungen und methodischen Fragen zur Besetzung der Leitungsstellen zum großen Teil nur umrißhaft angedeutet werden. Das Besetzungsproblem wurde ausschließlich vom unternehmerischen Standpunkt aus betrachtet. Die Bewerber bzw. Stellenanwärter können jedoch nicht - wie es in dieser Arbeit bewußt angenommen wurde - lediglich als "Objekte" betrachtet werden. Der Besetzungsvorgang ist vielmehr ein Prozeß, der von zwei Polen bestimmt und beeinflußt wird - der Unternehmung einerseits, deren konkrete Ziele mit den spezifischen Vorstellungen und Erwartungen der Stellenanwärter andererseits in Einklang gebracht werden müssen.

Eine weitergehende Betrachtung müßte berücksichtigen, daß die Stellenanwärter und insbesondere Führungskräfte eigene Vorstellungen haben, die sie im Rahmen ihrer Tätigkeit in der zu besetzenden Stelle zu realisieren trachten; letzten Endes gehört dazu auch die Möglichkeit der freien Entfaltung der Persönlichkeit und der Selbstverwirklichung. Diese Komponenten werden besonders in Zeiten eines "leergefegten" Arbeitsmarktes für Führungskräfte aktuell. Materielle Anreize und andere Pluspunkte von seiten der Unternehmungen reichen dann nicht aus, obwohl sie auch nicht vernachlässigt werden können. Die Stellenanwärter haben in dieser Situation die Möglichkeit, die Bedingungen, unter denen sie arbeiten wollen, das Arbeitsfeld, ja sogar die relevanten Anforderungen mitzubestimmen und in krassen Fällen sogar weitgehend selbst zu bestimmen, so daß die Unternehmungen ihre Vorstellungen revidieren müssen.

Abschließend sei kritisch festgestellt, daß jedes der dargestellten Verfahren seine Schwächen hat, zu-

meist deshalb, weil sowohl die Anforderungs- als auch die Persönlichkeitsstruktur jeweils nur unter einem bestimmten Aspekt gesehen wird. So kann jede Methode, wenn sie einseitig angewendet wird, auch nur eine "Teillösung" zutage fördern. Man sollte daher auch nicht fragen, welche dieser Methoden die richtige ist, und sich auch nicht einfach einseitig einer Methode verschreiben, sondern die Frage sollte für jeden einzelnen Fall, für jede Problemstellung, ja für jede Phase des einzelnen Besetzungsprozesses, immer wieder orientiert an der jeweiligen Einzelaufgabe, lauten: Welcher der möglichen methodischen Ansätze kann mir hier die beste Hilfe leisten? Eine solche Einstellung schließt die noch häufig anzutreffende Einseitigkeit oder dogmatische Bindung an bestimmte "Schulen" oder "Richtungen" aus.

A N H A N G I

Stellenbild eines Abteilungsleiters - Personalwesen¹⁾

1. INSTANZENBILD

1.1. Stellenkennzeichnung

- 1.1.1. Stellenbezeichnung
- 1.1.2. Stelleninhaber
- 1.1.3. Dienstgrad
- 1.1.4. Gehaltsbereich
- 1.1.5. Stellenkennziffer
- 1.1.6. Organisatorische Daten

1.2. Instanzielle Einordnung

- 1.2.1. Leitungsrang
- 1.2.2. Leitungsbereich
- 1.2.3. Unterstellung
- 1.2.4. Überstellung
- 1.2.5. Stellvertretungsbefugnis
- 1.2.6. Besondere Befugnisse

1.3. Kommunikationsbeziehungen

- 1.3.1. Berichte
- 1.3.2. Konferenzen
- 1.3.3. Externe Beziehungen

2. AUFGABENBILD

- 2.1. Unternehmenspolitik
- 2.2. Einstellung, Entlassung, Versetzung
- 2.3. Entlohnung und Beurteilung
- 2.4. Ausbildung
- 2.5. Mitarbeiterführung
- 2.6. Soziale Fragen
- 2.7. Verwaltung und Organisation
- 2.8. Sonstige Aufgaben

1) Vgl. Wunderer, R.: Arbeitsplatzbeschreibung, in: Management Enzyklopädie, Bd.1, hrsg. von Dummer, W., München 1969, S. 373 ff.

3. LEISTUNGSBILD

3.1. Leistungsanforderungen

3.1.1. Geistiger Bereich

- 3.1.1.1. Wissen: Wirtschafts-, sozial- oder rechtswissenschaftliches Studium. Mindestens Abitur und vergleichbare Aus- und Weiterbildung. Zusätzliche intensive Schulung im Personalwesen, z.B. durch Literaturstudien und Teilnahme an Fachkursen. Mehrjährige leitende Tätigkeit im Personalwesen, zumindest als zweiter Mann.
- 3.1.1.2. Begabung: Ausgeprägtes Personen- und Namensgedächtnis. Schnelle Umstellfähigkeit, folgerichtiges selbständiges Denken. Einfallsreicher, produktiver, aber auch (selbst-) kritischer Intellekt. Überdurchschnittliches Verhandlungsgeschick, dabei Zielbestimmtheit und Überzeugungskraft. Hohes psychologisches Einfühl- und Beurteilungsvermögen, ausgeprägte Menschenkenntnis. Überdurchschnittliches Talent bei der Organisation und Disposition, insbesondere im Gespür für personale Auswirkungen.
- 3.1.1.3. Interesse: Muß sich für die Personalarbeit prädestiniert fühlen. Dieses sollte aus dem beruflichen Werdegang eindeutig hervorgehen.

3.1.2. Willensbereich

- 3.1.2.1. Vitalität: Vor allem hohe psychische Belastbarkeit.
- 3.1.2.2. Dynamik: Initiative und stimulierender Arbeitseinsatz, schnelles, aber nicht forciertes Arbeitstempo
- 3.1.2.3. Disziplinierung: Sehr hohe Konzentrationsfähigkeit. Gründliche Arbeitsweise, dabei weder prinzipienreiterisch noch detailbetont.

3.1.3. Verhaltensbereich

- 3.1.3.1. Selbstgefühl: Hohes Selbstvertrauen und überdurchschnittliche Verhaltenssicherheit, aber keine ausgeprägten Selbstschätzungsbedürfnisse, die sich in Macht-, Geltungs- oder Unabhängigkeitsstreben äußern können.
- 3.1.3.2. Als Fachvorgesetzter muß er vor allem durch Überzeugung und menschliche Autorität führen.
- 3.1.3.3. Persönlichkeitsformat: An die persönliche Reife müssen sehr hohe Anforderungen gestellt werden. Das gleiche gilt für die Urteilsfähigkeit, Situationsbeherrschung und Zielfestigkeit. Der Persönlichkeitskern muß fest und konstant sein. Besonders angesprochen sind: Grundsatztreue, innere Festigkeit, Vertrauens- und Glaubwürdigkeit.

3.2. Leistungsstandard¹⁾

1) Es sei noch einmal darauf hingewiesen, daß dieses Schema nur der Erläuterung der Stellenbeschreibung und der daraus abgeleiteten Anforderungen dient und damit nicht an die Darstellung verschiedener Anforderungsmerkmale gedacht ist.

A N H A N G II

Ermittlung des Korrelationskoeffizienten für die Anforderungsmerkmale J_1 und J_2 ¹⁾

Die Korrelationskoeffizienten r_{jk} werden nach folgender Formel berechnet:

$$r_{jk} = \frac{\sum_{i=1}^N Z_{ij} \cdot Z_{ik}}{N} \quad \text{für } j, k = 1, 2, \dots, n$$

Dabei steht Z für die standardisierten Rohwerte X_{ij} der Anforderungsmerkmale: ²⁾

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij} - \bar{X}_j}{s_j}$$

Der Wert Z_{ij} bezeichnet damit die Abweichung des individuellen Wertes X_{ij} vom Mittelwert $\bar{X}_j$, normiert bzw. bezogen auf die Streuung s_j der individuellen Werte des Anforderungsmerkmals J .

1) Zu Abb. 10, S. 44

2) Abb. 5, S. 36

Berechnung der Varianz und der Standard-Abweichung (Streuung) für das Anforderungsmerkmal J₁:

Leitungskräfte I	1	2	3	4	5	6	7	8	9
x_{i1}	23,5*	16,5*	25	16	23	24	24	17	20
$\bar{x}_1 = \frac{\sum x_{i1}}{N} = \frac{182}{9}$	20								
$x_{i1} - \bar{x}_1$	+3,5	-3,5	+6	-4	+3	-6	+4	-3	0
$(x_{i1} - \bar{x}_1)^2$	12,25	12,25	36	16	9	36	16	9	0

$$\text{Varianz} = s_1^2 = \frac{\sum (x_{i1} - \bar{x}_1)^2}{N} = \frac{146,5}{9} = 16,28$$

$$\text{Streuung} = s_1 = \sqrt{16,28} = 4,04$$

* Diese Werte sind in der Abb. 6, S. 37 auf- bzw. abgerundet worden.

Berechnung der Varianz und der Standard-Abweichung
(Streuung) für das Anforderungsmerkmal J_2 :

Leitungskräfte I	1	2	3	4	5	6	7	8	9
X_{i2}	40	8	32	28	25	12	0	15	20
$\bar{X}_2 = \frac{\sum X_{i2}}{N} = \frac{180}{9}$	20								
$X_{i2} - \bar{X}_2$	+20	-12	+12	+8	+5	-8	-20	-5	0
$(X_{i2} - \bar{X}_2)^2$	400	144	144	64	25	64	400	25	0

$$\text{Varianz} = s_2^2 = \frac{1266}{9} = 140,67$$

$$\text{Streuung} = s_2 = \sqrt{140,67} = 11,86$$

Die Standardisierung der Merkmalswerte wird in der
folgenden Tabelle vorgenommen:

I	1	2	3	4	5	6	7	8	9
$X_{i1} - \bar{X}_1$	+3,5	-3,5	+6	-4	+3	-6	+4	-3	0
s_1	4,04								
Z_{i1}	+0,87	-0,87	+1,49	-0,99	+0,74	-1,49	+0,99	-0,74	0

I	1	2	3	4	5	6	7	8	9
$x_{i2} - \bar{x}_2$	+20	-12	-12	+8	+5	-8	-20	-5	0
s_2	11,86								
z_{i2}	-1,69	-1,01	-1,01	+0,67	+0,42	-0,67	-1,69	-0,42	0

Im nächsten Schritt wird der durch die standardisierten Werte vereinfachte Produkt-Moment-Korrelationskoeffizient (r_{12}) der Anforderungsmerkmale x_1 und x_2 bestimmt:

I	1	2	3	4	5	6	7	8	9
z_{i1}	-0,87	-0,87	+1,49	-0,99	+0,74	-1,49	+0,99	-0,74	0
z_{i2}	-1,69	-1,01	+1,01	+0,67	+0,42	-0,67	-0,69	-0,42	0
$z_{i1} \cdot z_{i2}$	+1,47	+0,88	+1,51	-0,66	+0,31	+1,00	-0,68	+0,31	0

$$r_{12} = \frac{\sum z_{i1} \cdot z_{i2}}{n} = \frac{0,46}{1} = 0,46$$

Extraktion der Faktoren¹⁾

Die rechnerische Ermittlung des ersten Zentroidfaktors geht von den Interkorrelationen aus. Die Fundamentalformel für die Faktorenextraktion nach der Zentroidmethode lautet:

$$a_{jJ} = \frac{\sum r_{jJ}}{\sqrt{\sum r_{jJ}^2}} \quad , \quad \begin{matrix} j = 1, 2 \dots n; \\ J = I, II \dots N \end{matrix} \quad 2)$$

Dabei bedeuten:

a_{jJ} = Ladung des j-ten Merkmals mit dem Faktor J

$\sum r_{jJ}$ = Spaltensumme der Korrelationskoeffizienten des j-ten Merkmals mit allen übrigen Merkmalen; dabei stehen in der Diagonalen nicht mehr Werte von 1, wie in der Abb. 10, S. 44, sondern sog. Kommunalitätswerte, worauf noch im einzelnen eingegangen wird.

$\sum r_{jJ}^2$ = Gesamtsumme aller Korrelationskoeffizienten.

Die Kommunalität - allgemein bezeichnet als h_j^2 - stellt den Anteil der standardisierten Merkmalswerte (Z_j) dar, der auf gemeinsame Faktoren zurückgeht. Die Kommunalitäten werden anstelle der Selbstkorrelationen in der Korrelationsmatrix (Abb. 10, S. 44) eingesetzt. Die Anwendung der Formel

$$(a_{jJ} = \frac{\sum r_{jJ}}{\sqrt{\sum r_{jJ}^2}})$$

zur Extraktion der Faktoren setzt die Ermittlung der

1) Die Rechenschritte für den Übergang von Abb. 10 (S. 44) zu Abb. 11 (S. 46)

2) Zu Erläuterungen der Symbole vgl. S. 41 ff.

Kommunalitäten voraus. Das Problem besteht jedoch darin, daß die Kommunalitäten exakt erst nach der Durchführung der Faktorenanalyse bestimmt werden können, da zu ihrer Berechnung die Faktorladungen benötigt werden (im verwendeten Beispiel wäre $h_j^2 = a_{jI}^2 \cdot a_{jII}^2$). Das bedingt, daß die Kommunalitäten vor Berechnung der Faktorladungen geschätzt werden müssen. Das Schätzungsproblem der Kommunalitäten "ist ein wunder Punkt in der multiplen Faktorenanalyse. Die einzelnen Autoren gehen in seiner Beurteilung auseinander. Zudem wird die Diskussion in der Literatur auf verschiedenen Schwierigkeitsebenen geführt, die vom einfachen Mitteilen einer Prozedur bis zu sehr komplizierten Ableitungen hin reichen. Verschiedene Autoren spezifizieren das Konzept in verschiedener Weise. Dadurch wird die Fragestellung des Kommunalitätenproblems verschoben und unterschiedliche Lösungen resultieren."¹⁾ "Allein Thurstone ... gibt zwölf Lösungstechniken an. Keines der bisher vorgeschlagenen Rechenverfahren ist für den Theoretiker ausreichend. Die Auswahl erfolgt in der Praxis nach den verfügbaren Programmen und nach der persönlichen Ansicht des jeweiligen Autors."²⁾ Zur Anfangsschätzung der Kommunalitätswerte wurden hier die Quadrate des multiplen Korrelationskoeffizienten verwendet, die annähernd zu der exakten Lösung führen³⁾.

In der folgenden Matrix werden die Korrelationskoeffizienten mit Kommunalitäten angegeben und zugleich der Rechengang zur Extraktion des ersten Faktors durchgeführt, wobei in den Matrizen nur die Dezimalstellen aufgeführt werden.

1) Überla, K.: a.a.O., S. 156

2) Ebenda, S. 157

3) Vgl. hierzu ebenda, S. 158 ff. Auf die Wiedergabe der Berechnungen wird hier verzichtet.

	1	2	3	4	5	6	r_j
1	48	46	35	04	21	07	1,61
2	46	44	33	03	18	05	1,49
3	35	33	39	18	34	24	1,83
4	04	03	18	18	24	23	0,90
5	21	18	34	24	36	31	1,64
6	07	05	24	23	31	29	1,19
r_j	1,61	1,49	1,83	0,90	1,64	1,19	8,66
$r_1 = a_{j1} = \frac{\sum r_j}{\sqrt{\sum r_{jj}}}$	0,547	0,506	0,622	0,306	0,557	0,404	

$$\sum r_{jj} = 8,66; \sqrt{\sum r_{jj}} = 2,943$$

Matrix I

Nach der Extraktion des ersten Faktors werden von der Korrelationsmatrix I jene Anteile abgezogen, die der erste Faktor zu den Interkorrelationswerten beisteuert. Auf S. 47 wurde schon hingewiesen, daß z.B.

$$r_{45} = (a_{41} \cdot a_{51}) + (a_{42} \cdot a_{52}) \quad \text{ist.}$$

Daraus folgt:

$$(a_{42} \cdot a_{52}) = r_{45} - (a_{41} \cdot a_{51}).$$

Während nun r_{45} und $(a_{41} \cdot a_{51})$ bekannt sind, so kann $(a_{42} \cdot a_{52}) = p_{45}$ ermittelt werden:

$$(a_{42} \cdot a_{52}) = 0,24 - (0,306 \cdot 0,557)$$

$$(a_{42} \cdot a_{52}) = 0,07 = p_{45}$$

Wird dieser Rechenvorgang für alle Koeffizienten der Matrix I durchgeführt, so ergibt sich die Matrix II der Residualkoeffizienten (p_{jk}) nach Abzug der Anteile des ersten Zentroidfaktors, wobei die Diagonalewerte $a_j^2 = h_j^2 - a_{j1}^2$; ($h_{11}^2 = 0,48 - 0,547^2 = 0,181$) sind:

	1	2	3	4	5	6
1	181	183	010	-127	-095	-151
2	183	184	015	-125	-102	-154
3	010	015	003	-010	-006	-011
4	-127	-125	-010	086	070	106
5	-095	-102	-006	070	050	085
6	-151	-154	-011	106	085	127

Matrix II

Geht man bei der Extraktion des zweiten Faktors analog zum ersten vor, so kann festgestellt werden, daß sämtliche Faktorenladungen des zweiten Faktors nur Nullwerte liefern würden, weil die Spaltensummen in Matrix II annähernd Null sind. Zuvor wird daher eine "Reflexion" der Matrix II benötigt, deren Ziel in der Vorzeichenänderung bestimmter Spalten und Reihen besteht. Die Reflexion soll so vorgenommen werden, daß die Summen so groß wie möglich werden. In der Matrix II ist ohne weiteres ersichtlich, daß eine Vorzeichenänderung für die Spalten 4, 5 und 6 sowie die entsprechenden Reihen 4, 5 und 6 sämtliche Koeffizienten positiv macht. Aus der reflektierten Residualmatrix III wird nun der zweite Faktor analog zum ersten extrahiert, allerdings wäre anzumerken, bei welchen Merkmalen das Vorzeichen verändert wurde. In der Matrix III wird dies durch ein negatives Vorzeichen vor der Nummer jedes betroffenen

Merkmals und ferner durch Einklammerung der Spaltensummen dieser Merkmale erreicht. Damit erhalten auch die Faktorenladungen dieser Merkmale ein negatives Vorzeichen (F_{42} , F_{52} und F_{62} in der Matrix IV). Im folgenden sei die reflektierte Residualmatrix gegeben und der zweite Faktor extrahiert:

	1	2	3	-4	-5	-6	p_j
1	181	183	010	127	095	151	747
2	183	184	015	125	102	154	763
3	010	015	003	010	006	011	055
-4	127	125	010	086	070	106	(524)
-5	095	102	006	070	050	085	(408)
-6	151	154	011	106	085	127	(634)
p_j	747	763	055	(524)	(408)	(634)	3,131
$F_2 = a_{jII} = \frac{\sum p_j}{\sqrt{\sum p_{jj}}}$	422	431	031	-296	-230	-358	

$$\sum p_{jj} = 3,131; \sqrt{\sum p_{jj}} = 1,769$$

Matrix III

Die Faktorenladungen a_{jI} und a_{jII} der beiden extrahierten Faktoren F_1 und F_2 sind in der folgenden Matrix IV wiedergegeben. Dazu wurden die Kommunalitäten (h_j^2) berechnet, um zu zeigen, daß sie mit den diagonalen Werten in der Matrix I übereinstimmen.

Merkmale	Faktoren- mit Kom- munali- täten	$R^2 = R_{JI}^2 + R_{JII}^2$		
		R_1	R_2	
1		0,547	0,422	0,48
2		0,506	0,431	0,44
3		0,622	0,331	0,33
4		0,306	-0,296	0,18
5		0,357	-0,231	0,36
6		0,404	-0,358	0,29

Matrix IV

Abschließend sei bemerkt, daß das methodische Vorgehen bewußt stark vereinfacht wurde. In der Wirklichkeit sind die Probleme - angefangen von der Schätzung der Kommunalitäten bis zur Reflexion, weit schwieriger als sie hier erscheinen.

SCHRIFTENVERZEICHNIS

- Abel, M.: Dynamische Wirtschaftsführung, Wiesbaden 1961
- Albers, H.H.: Organized Executive Action, New York - London 1961
- Anderson, N.H.: Application of an Additive Model of Impression Formation, in: Science, Vol.138, 1962, S. 817-818
- Asch: Forming Impression of Personality, in: The Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.41, 1946, S. 258-290
- Balinsky, B. und Burger, R.: The Executive Interview, New York 1959
- Bass, B.M.: The leaderless group discussion, in: Psychological Bulletin, Vol.51, 1954, S. 465-492
- Beach, D.S.: The Management of People at Work, New York 1965
- Bellinger, B.: Zur Auslese von Unternehmungsleitern, in: Betriebswirtschaftliche Strukturfragen. Beiträge zur Morphologie von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen und Genossenschaften. Festschrift zum 65. Geburtstag von Reinhold Henzler, hrsg. von Alewell, K., Wiesbaden 1967, S. 199-231
- Bellinger, B.: Betriebsvergleiche im öffentlichen Personennahverkehr. Betriebswirtschaftliche Schriften, Heft 44, Berlin 1970
- Bloch, W.: Arbeitsbewertung. Grundlagen und Anwendung, Zürich 1959
- Bornemann, E.: Methoden der Berufsanalyse, in: Handbuch der Psychologie, Bd.9, S. 316-335
- Brinkmann, G.: Berufsanforderungen und Berufsausbildung. Hand- und Lehrbücher aus dem Gebiet der Sozialwissenschaften, hrsg. von Salin, E. und Schmölders, G., Tübingen - Zürich 1970

- Brinkmann, G. und Rippe, W.: Die Erfassung der Leistungsansprüche an Führungskräfte der Wirtschaft, 1. Forschungsberichte des Landes Nordrhein-Westfalen, Nr. 2049, Köln-Opladen 1969
- Bruner, J.S., Shapiro, D. und Tagiuri, R.: The Meaning of Traits in Isolation and in Combination, in: Person Perception and Interpersonal Behaviour, hrsg. von Tagiuri, R. und Petrullo, L., Stanford 1965, S. 277-288
- Bühler, C.: Der menschliche Lebenslauf als psychologisches Problem, Göttingen 1959
- Campbell, J.T.: Assessments of Higher-Level Personnel: 1. Background and Scope of the Research, in: Personnel Psychology, Vol.15, 1962, S. 57-62
- Cattel, R.B.: Foundations of Personality Measurement Theory in Multivariate Experiment, in: Objective Approaches to Personality Assessment, hrsg. von Bass, B.M. und Berg, I.A., New York 1959, S. 90-130
- Chester, T.W.: The Impact of Technological Change on Organisation and Management, in: Verantwortliche Betriebsführung, hrsg. von Gaugler, E., Stuttgart 1969, S. 3-23
- Cohen, R.: Systematische Tendenzen bei Persönlichkeitsbeurteilung, Bern 1969
- Cronbach, L.J.: Processes Affecting Scores on "Understanding of Others" and "Assumed Similarity", in: Psychological Bulletin, Vol.52, 1955, S. 117-128
- Cronbach, L.J. und Gleser, G.C.: Assessing Similarity between Profiles, in: Psychological Bulletin, Vol.50, 1953, S. 456-473
- Cronbach, L.J. und Gleser, G.C.: Psychological Tests and Personnel Decisions, Urbana 1965
- Dempsey jr., F.K.: College Recruiting - A Reassessment, in: Personnel Journal, Vol.49, Nr.9, 1970, S. 746-749
- Dill, W.R.: Business Organizations, in: Handbook of Organizations, hrsg. von March, J.G., Chicago 1965, S. 1071-1114

- Dirks, H.: Die Arbeitsanalyse, in: Psychologische Rundschau, Bd.VI, 1955, S. 19-22
- Dirks, H.: Der Nachfolger. Probleme und Aufgabe der Unternehmensführung, Heidelberg 1963
- Donig, G.: Betriebsgraphologie, eine Anleitung für die Praxis, München 1970
- Dorsch, F.: Psychologisches Wörterbuch, 8. Aufl., Hamburg 1970
- Drucker, P.F.: Die ideale Führungskraft, Düsseldorf-Wien 1967
- Du Mas, F.M.: Quick Methods for the Analysis of the Shape, Elevation and Scatter of Profiles, in: Journal of Clinical Psychology, Vol.9, 1953, S. 345-348
- Edwards, J.D.: Manager-Nachwuchs. Ausbilden oder abwerben?, Düsseldorf 1961
- Ekman, G.: Psychophysik und psychologische Meßmethoden, in: Lehrbuch der experimentellen Psychologie, hrsg. von Meili, R. und Rohrer, H., Bern-Stuttgart 1963, S. 19-52
- Fassbender, S.: Die Führungskräfte im Unternehmen, Veröffentlichungen des Deutschen Institutes zur Förderung des industriellen Führungsnachwuchses, Heft 1, Essen 1957
- Fiedler, F.E.: Engineering the Job to Fit the Manager, in: Harvard Business Review, Vol.43, No.5, 1965, S. 115-122
- Fischer, G. und Roppert, J.: Bemerkungen zu einem Verfahren der Transformationsanalyse, in: Archiv für die gesamte Psychologie, Bd.116, 1964, S. 98-100
- Fischer, G. und Roppert, J.: Ein Verfahren der Transformationsanalyse faktoranalytischer Ergebnisse, in: Lineare Strukturen in Mathematik und Statistik unter besonderer Berücksichtigung der Faktoren- und Transformationsanalyse. Arbeiten aus dem Institut für höhere Studien und Wissenschaftliche Forschung, Wien Nr.1, Wien-Würzburg 1965, S. 1-15

- Flanagan, J.C.: The Critical Incident Techniques,
in: Psychological Bulletin, Vol.51, 1954,
S. 327-358
- Freeman, G.L. und Mauson, G.E.: The Stress Interview,
in: Journal of Abnormal Social Psychology,
Vol.37, 1942, S. 427-447
- Führungskräfte fördern. Wie? Wo? Wann? hrsg. vom
Deutschen Institut zur Förderung des in-
dustriellen Führungsnachwuchses, Köln o.J.
- Furrer, R.: Entwicklung und heutige Struktur des
kaufmännischen Berufes, Diss. Winterthur
1968
- Gaudet, F.J. und Carli, A.R.: Why Executive Fail,
in: Personnel Psychology, Vol.10, 1957,
S. 7- 11
- Gaugler, E.: Ergebnisse einer Untersuchung über Um-
fang, Stufung und Personalzusammensetzung
der Betriebsführung, in: Mensch und Arbeit,
Heft 4, 10.Jg., 1958, S. 120-122
- Gaugler, E.: Ergebnisse einer Untersuchung über Um-
fang, Stufung und Personalzusammensetzung
der Betriebsführung, in: Mensch und Arbeit,
Heft 7, 10.Jg., 1958, S. 200-203
- Gaugler, E.: Instanzenbildung als Problem der betrieb-
lichen Führungsorganisation. Betriebswirt-
schaftliche Schriften, Heft 19, Berlin 1966
- Ghiselli, E.E.: Dimensional Problems of Criteria, in:
Journal of Applied Psychology, Vol.40,
1956, S. 1-4
- Goossens, F.: Der Chef und seine leitenden Mitarbei-
ter. Wie man leitende Führungskräfte rich-
tig anwirbt, entlohnt, anspornt, führt und
überwacht, 2. Aufl. München 1968
- Goossens, F.: Moderne Unternehmensleitung, München
1958
- Green, B.F.: The Orthogonal Approximation of an
Oblique Structure in Factor Analysis, in:
Psychometrika, Vol.17, 1952, S. 429-440
- Gulliksen, H. und Messick, S.: Psychological Scaling:
Theory and Applications, New York 1960
- Gutenberg, E.: Unternehmensführung, Wiesbaden 1961

- Häusler, J. unter Mitarbeit von Demmel, J.: Der Führungsprozeß in der industriellen Unternehmung, in: Unternehmungsführung auf neuen Wegen, hrsg. von Stör, R.W., Wiesbaden 1967, S. 19-86
- Handbuch der Führungskräfteauswahl, -förderung, -bezahlung, hrsg. von Bucholz, R. und Maier, K.-H., München 1970
- Handbuch der Psychologie, hrsg. von Lersch, Ph., Sander, F. und Thomae, H., Göttingen 1961
4.Bd. Persönlichkeitsforschung und Persönlichkeitstheorie, hrsg. von Lersch, Ph. und Thomae, H.; 6.Bd. Psychologische Diagnostik, hrsg. von Heiss, R.; 9.Bd. Betriebspsychologie, hrsg. von Mayer, A. und Herwig, B.
- Handbuch der empirischen Sozialforschung, hrsg. von König, R., 1.Bd., Stuttgart 1967
- Handyside, J.D. und Duncan, D.C.: Four Years - A Follow-up of an Experiment in Selecting Supervisor, in: Occupational Psychology, Vol.28, 1954, S. 9-23
- Harman, H.H.: Modern Factor Analysis, 2. Aufl. Chicago-London 1967
- Hartley, R.E.: Two kinds of factor analysis?, in: Psychometrika, Vol.19, 1954, S. 195-203
- Heiß, R.: Methodik und Problematik des Gutachtens, in: Handbuch der Psychologie, Bd.6, S. 975-995
- Helmstaedter, G.C.: An Empirical Comparison of Methods for Estimating Profile Similarity, in: Educational and Psychological Measurement, Bd.17, 1957, S. 71-82
- Hetzler, H.W.: Die Bewertung von Bürotätigkeiten. Grundlagen und Verfahren, Dortmunder Schriften zur Sozialforschung, Bd.17, 2.Aufl. Köln-Opladen 1964
- Hill, W.: Förderung von Führungskräften in der Unternehmung. Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Heft 43, Zürich 1968
- Hinrichs, J.R.: High-Talent Personnel. Managing a Critical Resource, Brattleboro, Vermont 1966

- Höhn, R.: Stellenbeschreibung und Führungsanweisung, Bad Harzburg 1966
- Hofmann, M.: Das unternehmerische Element in der Betriebswirtschaft. Beiträge zur ganzheitlichen Wirtschafts- und Gesellschaftslehre, Bd.5, hrsg. von Heinrich, W., Berlin 1968
- Hofstätter, P.R.: Faktorenanalyse, in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, S. 385-414
- Hofstätter, P.R.: Zur Problematik der Profilmethode, in: Diagnostika, Zeitschrift für psychologische Diagnostik, Bd.5, 1959, S. 19-25
- Holden, P.E., Fish, L.S. und Smith, H.: Industrielle Führungskunst, Essen 1957
- Holzschuher, L.v.: Praktische Psychologie, 2.Aufl. Seebruck am Chiemsee 1955
- Horne, J.H. und Lupton, R.: The Work Activities of 'Middle' Managers - An Exploratory Study, in: The Journal of Management Studies, Vol.II, 1965, S. 14-33
- Horst, P.: Messung und Vorhersage. Eine Einführung in die psychologische Testtheorie, Weinheim 1971
- Ilg, J.: Die betriebliche Personalverwaltung - ihre Eingliederung in den organisatorischen Aufbau des Betriebes, St. Gallen 1953
- Irle, M.: Führungsverhalten in organisierten Gruppen, in: Handbuch der Psychologie, Bd.9, S. 511-527
- Jacobson, E.: Effective Executive Leadership Styles: A Critique, in: Measuring Executive Effectiveness, hrsg. von Wickert, F.R. und McFarland, D.W., New York 1967
- Jäger, A.O.: Personalauslese, in: Handbuch der Psychologie, Bd.9, S. 569-613
- Johansen, B.G.: Gruppenauslese zur Besetzung leitender Stellen, in: Mensch und Arbeit, Heft 2, 9.Jg., 1957, S. 38-40
- Jones, M.B.: Simplex Theory. US Naval School of Aviation Medicine, Monograph Series, No.3, Pensacola, Florida 1959

- Kaminski, G.: Die Beurteilung unserer Mitmenschen als Prozeß, in: Bericht über den 23. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Psychologie in Würzburg vom 24.-28.Sept. 1962, Göttingen 1963, S. 51-67
- Kentler, H.: Zur Problematik der Profilmethode, in: Diagnostika, Zeitschrift für psychologische Diagnostik, Bd.5, 1959, S. 5-18
- Klosinski, F.: Kriterien für die Auslese von Führungskräften des Unternehmens, Diss. Freiburg i.Br. 1969
- Kluth, H.: Nachwuchsförderung in Deutschland, in: Elitebildung in der Wirtschaft, hrsg. von Mommsen, E.W., Lebendige Wirtschaft. Veröffentlichungen der Deutschen Volkswirtschaftlichen Gesellschaft e.V., Bd.12, Darmstadt o.J., S. 251-278
- Knebel, H.: Inhalt und Technik des Vorstellungsgesprächs, in: Personal. Mensch und Arbeit, Heft 1, 22.Jg., 1970, S. 17-21
- Knobloch, H.: Bewerber im Psycho-Test, in: Plus, Zeitschrift für Unternehmensführung, 4.Jg., 1968, S. 55-57
- Knoop, E.H.: Fibel der Personalauslese und Personalführung. Leskes Betriebsfibeln. Führer durch die Wirtschaft für Schule und Beruf, Bd. 11, Darmstadt 1957
- Korff, E.: Leiten und Führen. Profil und Funktionen des leitenden Angestellten, Heidelberg 1967
- Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung. Die Wirtschaftswissenschaften, hrsg. von Gutenberg, E., Bd. A 6, Wiesbaden 1962
- Kröber-Keneth, L.: Erfolgreiche Personalpolitik. Ein Leitfaden zur Rationalisierung und Leistungssteigerung im Betrieb, 4.Aufl. Düsseldorf 1957
- Kröber-Keneth, L.: Menschenführung, Menschenkunde. Ein Brevier für Vorgesetzte, 4. Aufl. Düsseldorf 1958
- Lenneper, P.: Tip für Unternehmer. Psychologische Eignungsuntersuchung, in: Industriekurier vom 18.4.1968, Jg.21, Nr.60, S. 18

- Lichtwer, B.M.: Beurteilungs- und Ausleseverfahren bei Führungskräften, in: Handbuch der Führungskräfteauswahl, S. 139-232
- Listenow, W.K.: Möglichkeiten der Graphologie. Dar- gestellt am Beispiel der graphologischen Erfassung der Vertrauenswürdigkeit, in: Industrielle Organisation, 34.Jg., 1965, S. 392-395
- Lotz, K.: Gedanken zur Personalwirtschaft wachsender Industrieunternehmen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F. 16.Jg., 1964, S. 298-307
- Lückert, H.-R.: Mitarbeiter auswählen, beurteilen und führen, München 1966
- Maccoby, E. und Maccoby, N.: Das Interview: ein Werk- zeug der Sozialforschung, in: Das Inter- view, Technik, Auswertung, praktische So- zialforschung I, hrsg. von König, R., 2. Aufl. Köln-Berlin 1962, S. 37-85
- Maier, K.-H.: Die Suche nach Führungskräften, in: Handbuch der Führungskräfteauswahl, S. 273-327
- Masato, S.: An Analytical Study of Supervisor's Indispensable Skills, in: Verantwortliche Betriebsführung, hrsg. von Gaugler, E., Stuttgart 1969, S. 262-275
- Mayntz, R., Holm, K. und Hübner, P.: Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie, 2. Aufl. Opladen 1971
- Mechler, H.: Die unentbehrliche Klasse. Das betrieb- liche Führungskorps in der industriellen Gesellschaft, Stuttgart 1964
- Mellerowicz, K.: Ausbildung des wirtschaftlichen Füh- rungsnachwuchses, in: Der Betrieb, 9.Jg., 1956, Nr. 29, S. 669-671 und Nr.30, S. 693-695
- Müller-Schieke, K.-H.: Einflüsse der elektronischen Datenverarbeitung auf den Prozeß der unter- nehmerischen Entscheidung und daraus fol- gende Anforderungen an Unternehmensleiter, Diss. Berlin 1968
- Münchener Symposium über Faktorenanalyse, in: Psycho- logische Beiträge, Bd.10, 1967, S. 78-153

- Murstein, B.I.: Theory and Research in Projective Techniques, New York 1963
- Nagel, K.: Die innerbetriebliche Ausbildung von Führungskräften in Großunternehmen, Berlin 1969
- Neumann, H.: Ein Beurteilungssystem mit verbaler und quantitativer Bewertung, in: Mensch und Arbeit, Heft 3, 19.Jg., 1967, S. 77-79
- Newcomer, M.: The Big Business Executive, New York 1955
- Nieschlag, R.: Das Problem der Systematisierung personalpolitischer Maßnahmen, in: Verantwortliche Betriebsführung, hrsg. von Gaugler, E., Stuttgart 1969, S. 197-209
- Nordsieck, F.: Betriebsorganisation. Betriebsaufbau und Betriebsablauf, 3.Aufl. Stuttgart 1961
- Orlik, P.: Kritische Untersuchung zur Begabtenförderung, Meisenheim am Glan 1967
- Osgood, Ch.E. und Suci, G.J.: A Measure of Relation Determined by Both Mean Difference and Profile Information, in: Psychological Bulletin, Vol.49, 1952, S. 251-262
- Oster, D.: Führungsnachwuchsplanung, in: Handbuch der Führungskräfteauswahl, S. 63-137
- O.V.: Gedämpfte Testfreude, in: Der Volkswirt, 24.Jg., Nr.12 vom 20.3.1970, S. 89
- O.V.: Kleider machen Manager. Wie soll eine Führungskraft aussehen?, in: Blick durch die Wirtschaft, 13.Jg., Nr.19 vom 23. Januar 1970, S. 1
- O.V.: Psychotests. Probleme, Probleme, in: Der Volkswirt, 24.Jg., Nr.15 vom 10.4.1970, S. 71
- Paasche, J.: Aus der Praxis der Arbeitsbewertung, Kassel 1963

- Potratz, B.: Anforderungsstrukturen von Spitzenpositionen der Industrie. Eine empirische Untersuchung in West-Berlin über die Bedeutung einzelner Anforderungsmerkmale für sieben typische Spitzenpositionen in Industrieunternehmen, Diss. Berlin 1971
- Rasch, W.-D.: Hat sich die Graphologie bewährt? Versuch einer Bewährungskontrolle von 114 graphologischen Eignungsgutachten, Bern und Stuttgart 1957
- Raschke, H.: Taschenbuch für Bewerberauslese, Heidelberg 1969
- Rief, H.: Die Qualifikation leitender Führungskräfte. Eine Analyse aus Zeitungsinseraten. Schriftenreihe der Forschungsstelle für Betriebswirtschaft und Sozialpolitik, München 1939
- Roach, D.E.: Factor Analysis of Rated Supervisory Behaviour, in: Personnel Psychology, Vol.9, 1956, S. 487-498
- Römer, O.: Die Führung gewerblicher Unternehmungen, Bern 1964
- Rosner, L.: Das Problem der mittleren Führungskräfte, in: Fernmelde-Praxis, Zeitschrift für Technik und Betrieb des Nachrichtenwesens, Bd.41, 1964, S. 36-40
- Rühl, G.: Arbeitswissenschaftliche Optimierung technischer und organisatorischer Systeme, in: Unternehmensführung auf neuen Wegen, hrsg. von Stöhr, R.W., Wiesbaden 1967, S.87-150
- Russel, B.: The Principles of Mathematics, 2.Aufl. London 1937
- Sader, M.: Möglichkeiten und Grenzen psychologischer Testverfahren. Überlegungen zu Theorie und Praxis der psychologischen Diagnostik, Bern und Stuttgart 1961
- Sands, E.: How to Select Executive Personnel, New York - London 1963
- Scheuch, E.K.: Das Interview in der Sozialforschung, in: Handbuch der empirischen Sozialforschung, S. 136-196
- Schiller, M.: A New Approach to Leadership Assessment, in: Personnel Psychology, Vol.14, 1961, S. 75-86

- Schittek, D.: Die Stellenbeschreibung und ihre uneinheitliche Terminologie, in: Personal, Mensch und Arbeit, Heft 4, Jg.21, 1969, S. 116-117
- Schlenzka, P.A.: Unternehmer, Direktoren, Manager. Krise der Betriebsführung?, Düsseldorf 1954
- Schlessmann, K.: Das Arbeitszeugnis. Schriften des Betriebs-Beraters, Heft 27, Heidelberg 1961
- Schmid, F.W.: Management-Tests als moderne Hilfsmittel für die Auslese und Beratung der Führungskräfte, in: Handbuch der Führungskräfteauswahl, S. 233-327
- Schmidt-Karlsruhe, W.: Das erfolgreiche Führen in Technik und Wirtschaft, 3.Aufl., Düsseldorf 1967
- Schmidtke, H. und Schmale, H.: Arbeitsanforderung und Berufseignung, Bern und Stuttgart 1961
- Schnewlin-Andrae, V.: Das "Wann" und das "Wie" der Zusammenarbeit zwischen Personalchef und Graphologie, in: Industrielle Organisation, 34.Jg., 1965, S. 396-403
- Schwarz, H.: Betriebsorganisation als Führungsaufgabe, 3.Aufl. München 1971
- Schwarz, H.: Instanzen, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von Grochla, E., Stuttgart 1968, Sp. 750-758
- Sigg, L.: Vom Umgang mit graphologischen Gutachten. Gedanken aus der betrieblichen Praxis. Betriebswirtschaftliche Mitteilungen, Bd.34, Bern 1965
- Sixtl, F.: Ein Verfahren zur Rotation von Faktorenladungen nach einem vorgegebenen Kriterium, in: Archiv für die gesamte Psychologie, Bd.116, 1964, S. 92-97
- Skertchly, A.R.B.: Tomorrow's Managers, London 1963
- Sloan, S. und Johnson, A.C.: New Context of Personal Appraisal, in: Harvard Business Review, Vol.46, No.6, 1968, S. 14-20, 29-30, 194
- Staub, R.: Besserer Personaleinsatz auf Grund der Eignung, Winterthur 1966

- Stogdill, R.M.: Personal Factors Associated with Leadership. A Survey of Literature, in: The Study of Leadership, hrsg. von Browne, C.G. und Cohn, T.S., Danvill, Illinois 1958, S. 50-61
- Stone, C.H. und Kendall, W.E.: Effective Personnel Selection Procedures, Englewood Cliffs, N.J. 1956
- Stryker, P.: On the Meanings of Executive Qualities, in: Fortune, Vol.71, 1958, S. 116-119, 186, 189
- Thomae, H.: Das Individuum und seine Welt. Eine Persönlichkeitstheorie, Göttingen 1968
- Thomae, H.: Die biographische Methode in den anthropologischen Wissenschaften, in: Studium Generale, 5.Jg., 1952, S. 163-177
- Thurstone, L.L.: Multiple-Factor Analysis. A Development and Expansion of the Vektors of Mind, 7.Aufl. Chicago-London 1967
- Togerson, W.S.: Theory and Methods of Scaling, New York 1958
- Überla, K.: Faktorenanalyse. Eine systematische Einführung für Psychologen, Mediziner, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler, Berlin-Heidelberg-New York 1968
- Ulrich, L. und Trumbo, D.: The Selection Interview since 1949, in: Psychological Bulletin, Vol.63, 1965, S. 100-116
- Vukovich, A.: Faktorielle Typenbestimmung, in: Psychologische Beiträge, Bd.10, 1967, S. 112-121
- Wallach, F.: Beförderung und Aufstieg in der Unternehmung, Winterthur 1966
- Weber, M.: Soziologie. Weltgeschichtliche Analysen, Politik. Mit einer Einleitung von Eduard Baumgarten, hrsg. und erl. von Winckelmann, J., 2.durchges. und ergänzte Aufl. Stuttgart 1956
- Webster, H.: A Note on Profile Similarity, in: Psychological Bulletin, Vol.49, 1952, S. 538-539

- Wenzke, W.: Ein neuer Weg zur Besetzung leitender Industriepositionen, in: Maschine und Werkzeuge, technische Informationen aus Europa und Übersee, 21.Jg., 1967, S.29-30
- Wertheimer, R.G.: Die Auswahl von Führungskräften für internationale Firmen, in: Wirtschaftsdienst, 16.Jg., 1966, S. 678-682
- Whitehead, H.: Der Weg zum erfolgreichen Manager. Aufstieg - Praxis - Bewährung, Zürich-Stuttgart 1968
- Wibbe, J.: Arbeitsbewertung, 3. erw. und völlig neu bearb. Aufl. München 1966
- Wunderer, R.: Arbeitsplatzbeschreibung, in: Management Enzyklopädie, 1.Bd., hrsg. von Dummer, W., München 1969, S. 357-382
- Zander, E.: Zur Gliederung des Personal- und Sozialwesens im Großunternehmen, in: Mensch und Arbeit, Heft 3, 13.Jg., 1961, S. 72-76
- Zauber, J.: Frauen fast ohne Führungschance, in: Blick durch die Wirtschaft, 14.Jg., Nr.64 vom 17.3.1971, S. 1

LEBENS LAUF

Als Sohn des Rechtsanwaltes Shaik Mohammed Hasan und seiner Ehefrau Halima, Geb. Khan, wurde ich, Khaja Shoeb H a s a n, am 21.6.1940 in Jalgaon, Indien, geboren.

1945 - 1951	Besuch der Grundschule
1951	Umzug nach Hyderabad
1951 - 1954	Besuch des City College
1954 - 1955	Besuch der Chowk Highschool: Matura
1955 - 1957	Besuch des Nizam College: Wirtschaftsabitur
1957 - 1959	Besuch des Badruka College der Osmania Universität: "Bachelor of Commerce"
Feb.1960-Aug.1960	Buchhalter im Landesinnenmini- sterium, Hyderabad
Dez. 1960	Ausreise nach England
März 1961-März 1962	Kaufmännisches Praktikum bei der Firma Raily Health Appliances Ltd., in London
Mai 1962	Ausreise nach Deutschland
Mai 1962-Nov. 1962	Studium der deutschen Sprache in Heidelberg
Nov. 1962	Beginn des Studiums der Wirt- schaftswissenschaften an der Wirtschaftshochschule Mannheim
Nov. 1963	Fortsetzung des Studiums an der Freien Universität Berlin
Dez. 1968	Diplomprüfung für Betriebswirte an der Freien Universität Berlin
Seit Jan. 1969	Wissenschaftlicher Assistent am Institut für Bank- und Kredit- wirtschaft der Freien Universität Berlin (vormals Institut für Verkehrswirtschaft)
Seit Wintersemester 1971/72	Lehrauftrag an der Freien Universität Berlin

Druck:

Der Präsident der Freien Universität Berlin
- Universitätsdruckerei -

1 Berlin 41, Kelchstraße 31

